

Betrieb und Arbeitskräfteeinsatz: RKW-Projekt A 77 Verhalten von Betrieben auf dem Arbeitsmarkt - Zusammenfassung der Arbeiten bis zum Abbruch der Studie. Bd. III, Fallanalysen

Altmann, Norbert; Bechtle, Günter

Veröffentlichungsversion / Published Version

Forschungsbericht / research report

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. - ISF München

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Altmann, N., & Bechtle, G. (1974). *Betrieb und Arbeitskräfteeinsatz: RKW-Projekt A 77 Verhalten von Betrieben auf dem Arbeitsmarkt - Zusammenfassung der Arbeiten bis zum Abbruch der Studie. Bd. III, Fallanalysen*. München: Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. ISF München. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-101210>

Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Norbert Altmann Günter Bechtle

BETRIEB UND ARBEITSKRÄFTEEINSATZ

(RKW-Projekt A 77 - Verhalten von
Betrieben auf dem Arbeitsmarkt -
Zusammenfassung der Arbeiten bis
zum Abbruch der Studie)

Band III: Fallanalysen

Institut für sozialwissenschaftliche Forschung München

März 1974

Inhaltsverzeichnis für die Bände I - III

Band I:

Einleitung: Betriebliches Verhalten beim Arbeitskräfteeinsatz	1
Kapitel I: Betrieb und Arbeitskräfteeinsatz - Vorläufige Befunde und Annahmen	7
1. Vorbemerkung	7
2. Interesse an elastischer Verfügung über Arbeitskraft	11
3. Direkte Verfügung und unmittelbare Nutzung von Arbeitskraft durch spezifischen und ela- stischen Einsatz	13
4. Betriebliche Bestimmung des Verfügungsproblems und die Nutzung und Gratifikation von Arbeits- kraft	22
5. Wechselseitige Anpassung von Arbeitskraft und Produktionsprozeß unter Verfügungs-, Nutzungs- und Gratifizierungsaspekten	48
6. Sicherung betrieblicher und gesellschaftlicher Strukturkonstanz durch Berücksichtigung von Le- gitimationserfordernissen beim Arbeitskräfteein- satz - Einige Hinweise	72

Band II:

Kapitel II: Theoretische Ausgangspunkte (Skizze)	81
1. Gesellschaftliche Bedingungen des Einsatzes von Arbeitskraft	82
2. Einige strategische Bezüge betrieblichen Handelns	86
3. Folgerungen für die Analyse betrieblichen, arbeitskräfteorientierten Handelns	89
4. Analytische Ebenen von Interessen	91
a) Vorbemerkung	91
b) Theoretische Bezüge der vier Interessen- ebenen	93

Kapitel III:	
Analytische Erfassung betrieblichen Arbeitskräfteeinsatzes	100
1. Vorbemerkung	100
a) Zum analytischen Instrumentarium	100
b) Betrieb und betriebliches Handeln	102
2. Analytische Dimensionen der Interessen auf der historisch-konkreten Ebene Betrieb	106
a) Betriebliche Interessen I: Verfügung über Arbeitskraft	106
b) Betriebliche Interessen II: Nutzung von Arbeitskraft	110
c) Betriebliche Interessen III: Bewertung von Arbeitskraft	114
d) Betriebliche Interessen IV: Strukturkonstanz	117
3. Strukturelle gesellschaftliche Probleme der Nutzung von Arbeitskraft und ihre betriebliche Ausprägung	122
4. Analytische Dimensionen betrieblichen Handelns	128
a) Handlungsobjekte (ausgewählte Eingriffsbereiche)	128
b) Betriebliche Bedingungen und Merkmale	138
c) Ziele betrieblichen Handelns	141
5. Probleme der Typenbildung	143
Anhang A:	
Betriebliche Merkmale und Bedingungen - Skizze eines Frageleitfadens	A 1 - A 29
Anhang B:	
Aspekte einer empirischen Erhebung von betrieblichem Arbeitskräfteeinsatz	B 1 - B 9
Anhang C:	
Literaturverzeichnis	C 1 - C 4
Band III:	
Vorbemerkung zu den Fallstudien	I
Fall 1:	
Arbeitskräfteeinsatz in einem Betrieb der Reifenindustrie	1/1 - 1/38

Fall 2: Arbeitskräfteeinsatz in einem Maschinen- baubetrieb	2/1 - 2/44
Fall 3: Arbeitskräfteeinsatz in einem Fertigungs- betrieb für Damenoberbekleidung	3/1 - 3/35
Fall 4: Arbeitskräfteeinsatz in einem Betrieb im Übergang vom Montan- zum Mischbetrieb (Auszüge)	4/1 - 4/33
(Detaillierte Inhaltsangaben zu den Fällen siehe Band III)	

1974

Altmann, Bechtle (1974)

Altmann, Bechtle (1974): Betrieb und Arbeitskräteeinsatz III.

1974

1974

Altmann, Bechtle

Altmann, Bechtle (1974): Betrieb und Arbeitskräteeinsatz III.

Altmann, Bechtle (1974): Betrieb und Arbeitskräteeinsatz III.

1974

Altmann, Bechtle (1974): Betrieb und Arbeitskräteeinsatz III.

Vorbemerkung zu den Fallstudien

(1) Zur Darstellung der Fallstudien gingen wir auf die Unterlagen zurück, die wir im Rahmen der Vorstudie 1970 erheben konnten und ergänzten das Material durch kurze Nacherhebungen Ende 1972 und Anfang 1973. Die erste Phase der Materialerhebungen umfaßte jeweils rund eine Woche Aufenthalt in den Betrieben von jeweils zwei bis vier Mitarbeitern; ausführliche Expertengespräche wurden durchgeführt im allgemeinen mit der Firmenleitung, den Spitzen der Personal-, Ausbildungs- und Sozialabteilungen, den Werksleitern und ausgewählten Meistern, teilweise auch Betriebsräten; ferner mit Vertretern der jeweils zuständigen Arbeitsämter. Betriebsbegehungen, im allgemeinen von ein-tägiger Dauer, wurden durchgeführt. Betriebliche Unterlagen statistischer Art wurden, soweit möglich, gesammelt und in die Auswertung einbezogen. - Die Nacherhebungen 1972/73 dienten dazu, in kurzer Form Rückfragen zu stellen und die von uns analysierte weitere Entwicklung kennenzulernen. Das Material der Vorstudie wurde vollkommen neu aufbereitet. Zwei Fälle wurden aus Gründen der Übersichtlichkeit nicht mehr einbezogen.

(2) Die Auswahl der Fälle für die vorliegende Darstellung ging lediglich davon aus, nach Größe und Art überschaubare Betriebe vorzunehmen und dabei einige typisch unterschiedliche Betriebssituationen zu erfassen.

(3) Die Analyse des Materials folgt im großen und ganzen dem analytischen Schema, wie es in Kapitel II und III des Berichts (Bd. II) entwickelt ist, versucht die dort abstrakt gezeigten Zusammenhänge am Material deutlich zu machen. In stärkerem Maße als dies dort systematisch geschehen konnte, werden in den Fällen die betrieblichen Bedingungen in die Argumentation einbezogen; hier zeigt sich, daß tendenziell eine klassifikatorische Typisierung der Betriebe möglich wäre.

(4) Dementsprechend gliedern sich die Fallstudien wie folgt:

In einem Teil A wird zunächst der Hauptproblembereich des je-

weiligen Betriebs (Produktionsprozeß, Absatzmarktschwankungen etc.), der das Arbeitskräfteproblem maßgeblich beeinflusst, umrissen. Es werden dann die verschiedenen strukturellen Bedingungen des Betriebs sowie seine Situation auf dem jeweiligen Arbeitsmarkt gezeigt und das Arbeitskräfteproblem wird formuliert. - Der Teil B beschreibt dann den Zusammenhang betrieblicher Bedingungen, Aktivitäten und Interessen, die bei der Bewältigung des Arbeitskräfteproblems zusammenspielen; dabei werden mit dem jeweiligen Schwerpunkt betrieblichen Handelns beginnend - die vier analytisch bestimmten Interessenebenen (Verfügung, Nutzung und Gratifizierung, Stabilisierung) und die entsprechenden Aktivitäten dargestellt und die Bezüge zu einzelnen Strukturbedingungen gezeigt. - Es folgt dann eine Zusammenfassung (Teil C), die das Vorgehen des Betriebs systematisierend zu erfassen sucht.

(5) Zu ergänzen ist, daß wir uns in allen Fällen auf den Arbeitskräfteeinsatz in einem bestimmten Ausschnitt des Betriebs, und zwar einem Ausschnitt aus der Fertigung, beschränkten. Soweit vor- oder nachgelagerte Arbeitsprozesse einbezogen werden mußten, wurden diese Zusammenhänge als "Folgeprobleme" betrachtet. - Der Einsatz in administrativen u.ä. Bereichen wurde nicht behandelt. - Die unterschiedliche Länge und Differenziertheit in der Behandlung der Fälle geht auf die unterschiedliche Materiallage zurück und auf unsere Absicht, jeweils bestimmte Zusammenhänge zu zeigen.

(6) Wir behandeln den Arbeitskräfteeinsatz in einem

Fall 1: Betrieb der Reifenindustrie S. 1/1

Fall 2: Maschinenbaubetrieb S. 2/1

Fall 3: Fertigungsbetrieb für Damenoberbekleidung S. 3/1

Fall 4: Betrieb im Übergang vom Montan- zum Mischbetrieb (Auszüge) S. 4/1

Fall 1: Arbeitskräfteeinsatz in einem Betrieb der Reifen-
industrie¹⁾

A. Das Arbeitskräfteproblem

1. Produkte und Produktionsprozeß
2. Die Marktsituationen des Betriebs
 - a) Absatzmarkt
 - b) Produktionsmittelmarkt
 - c) Material-, Rohstoff-, Kapitalmarkt
3. Anforderungen an Arbeitskräfte und Arbeitskräfteeinsatz
4. Die Situation auf dem Arbeitsmarkt
5. Das Arbeitskräfteproblem des Betriebs

B. Betriebliche Bedingungen, Aktivitäten und Interessen

1. Herstellung von Verfügbarkeit und individueller Einsatzelastizität durch Rekrutierung und Anpassung
2. Minimale Orientierung der Gestaltung von Produktionsprozeß und Markt am Arbeitskräfteproblem
3. Nutzung und Gratifizierung
4. Kurzfristige und labile Sicherung betrieblicher und gesellschaftlicher Strukturmerkmale

C. Systematisierende Zusammenfassung

- 1) Erhebungen im Rahmen des Projekts 1970, ergänzende Erhebungen Herbst 1972

Die Analyse geht davon aus, daß der Betrieb laufend zur Ausweitung seiner Produktion und zur Verbesserung der Qualität seines Produkts gezwungen ist, aber weder seine Absatzmarktposition steuern noch seine Produktionsverfahren und Technologien entscheidend verändern kann. Da letztere zudem mit schweren, unattraktiven und kurzfristig kaum verbesserbaren Arbeitsbedingungen verbunden sind, zentrieren sich seine Aktivitäten auf die Bewältigung der Arbeitskräfteknappheit durch spezifische Rekrutierung, Anpassung und Gratifizierung der Arbeitskräfte, während objektive Handlungsmomente des Betriebs diese Aktivitäten teils blockieren, teils in bezug auf ihren Dauereffekt labil halten.

A. Das Arbeitskräfteproblem

Das Arbeitskräfteproblem wird hier typisierend entwickelt aus der Struktur des betrieblichen Produktionsprozesses, seiner Arbeitsbedingungen und den Anforderungen des Absatzmarktes.

1. Produkt und Produktionsprozeß

Dieser seit 70 Jahren existierende industrielle Großbetrieb, der am Rande eines industriellen Ballungsraumes liegt¹⁾, produziert in erster Linie Autoreifen (im folgenden wird nur dieser Teil der Fertigung betrachtet). Zwar gibt es innerhalb die-

1) Der Konzern, zu dem der Betrieb gehört, hat seinen Sitz im Ausland; zu ihm gehören ca. 100 Betriebe in 30 Ländern sowie Zentralabteilungen (Forschung etc.) und Rohstoffbetriebe (Plantagen etc.). Der deutsche Betrieb hat die Rechtsform einer AG; zwei weitere, wesentlich kleinere, formal-juristisch unabhängige andere Konzernbetriebe befinden sich auf dem gleichen Gelände, wobei produktionstechnische Verbindungen (Energie) und zentralisierte Personalverwaltung besteht. Weitere Angaben zum Betrieb finden sich jeweils an den geeigneten Stellen der Fallstudien.

ses Produkts eine große Typenvielfalt (ca. 60 verschiedene Reifengrößen und -ausführungen), jedoch bestehen in unserer, auf den Arbeitseinsatz gerichteten Perspektive keine wesentlichen Unterschiede im Material und im Fertigungsverfahren für die verschiedenen Produkttypen (mit Ausnahmen, die wir außer Acht lassen, z.B. Riesenluftreifen).

Im Sinne unserer Frage nach dem Arbeitskräfteeinsatz muß von folgenden Merkmalen des Produktionsprozesses ausgegangen werden:

- o Die Kontinuität der Serienfertigung ist wesentlich nur konjunkturellen Schwankungen unterworfen, die im allgemeinen prognostizierbar sind (es besteht eine international abgesicherte Marktforschungsabteilung). Saisonale Schwankungen können durch entsprechende Material- und Anlagendisposition sowie durch Produktion auf Lager abgefangen werden.
- o Die laufende Ausweitung des Produktionsprozesses¹⁾ (Ausstoß)

1) Die Herstellung von Reifen erfolgt im wesentlichen in vier Stufen:

(1) Im Mischraum werden die verschiedenen Chemikalien, die als Zusatz-, Füll- und Hilfsmittel dienen, in abgewogenen Mengen mit Kautschuk verbunden. Dies erfolgt nach der weitgehend manuellen Zusammenstellung und dem Wiegen des Mischgutes durch Walzenanlagen, die unter Druck die Mischungsbestandteile solange kneten, bis die gewünschte Vermengung erreicht ist. (2) In der Stoffvorbereitung wird der Gewebeunterbau des Reifens (Karkasse) hergestellt. Hier werden die Textilien in Kalandern mit einem Gummibelag versehen; parallel hierzu erfolgt die Herstellung des Wulstdrahtes. Bei der Wulstringherstellung werden mehrere mit Messing belegte Stahldrähte in eine besonders zähe Kautschukmasse eingebettet und zu Ringen gewickelt. Anschließend werden die einzelnen Bestandteile des Reifens so zurechtgeschnitten und geformt, daß sie in der nächsten Stufe zusammengesetzt werden können. (3) Der Deckenmacher ("Reifenmacher") fügt auf einer zylindrischen Trommel die einzelnen Bestandteile des Reifens zum Reifenrohling zusammen. Mehrere Bahnen aus gummierten Gewebelagen bilden die Karkasse, in die der Wulst fest eingearbeitet wird. Zum Schluß wird die Lauffläche und der seitliche Außengummi (Protector) aufgelegt, zusammengefügt und angerollt. (4) Anschließend erfolgt die Vulkanisation oder Heizung. In Heizpressen wird unter Einwirkung von Hitze und Druck der plastische Zustand des Kautschuks in den elastischen des Gummis umgewandelt. Der zylindrische Rohling wird dabei in die Metallprofile der Formen gepreßt und nimmt als Abdruck die Gestaltung und Gravierung der Form an. - Zwischen den einzelnen Stufen und insbesondere nach der letzten müssen die einzelnen Teile bzw. der Reifen jeweils verschiedene Kontrollstellen durchlaufen.

- wird seit langer Zeit durch Mechanisierung und Teilautomatisierung von Maschinen und Anlagen abgefangen, die keine bruch- oder sprunghaften Veränderungen der Fertigungstechnologie bedeuten und eine bedeutende Parzellierung (Arbeitszerlegung) der Arbeit darstellen.
- o Die Ausweitung bei nur partieller und langsamer Mechanisierung und Teilautomatisierung wird organisatorisch durch eine bedeutende Intensivierung der Arbeit (Schichtarbeit, Arbeitstempo, Akkordierung etc.) abgesichert.
 - o Das Fertigungsverfahren ist insbesondere aufgrund des verwendeten Materials und der vorherrschenden kapitalintensiven Technologie mit kurzfristig kaum veränderbaren schlechten Arbeitsbedingungen verbunden (Schmutz, Hitze, Dämpfe etc.).
 - o Diese Situation wird durch die Produktionsausweitung ebenfalls verschärft; sie wird weiter in den seit Jahrzehnten bestehenden Werkshallen durchgeführt. Zu den schlechten äußeren Arbeitsbedingungen tritt eine außerordentliche räumliche Verengung der Arbeitsplätze.
 - o Aus den unzulänglichen Raumverhältnissen erklärt sich auch, daß kein rationeller Produktionsfluß möglich ist. Der aufgesplitterte Produktionszusammenhang macht außerordentliche direkt produktionsbezogene Transportarbeiten erforderlich mit allen sich daraus ergebenden Problemen (Stockungen, Fehlleitungen, weitere Verengung der Arbeitsplätze etc.).
 - o Aufgrund der permanenten Produktionsausweitung werden die neuen Produktionsanlagen additiv, nicht substitutiv eingesetzt, d.h. im allgemeinen die alten Maschinen und Anlagen weiter verwendet, so daß Fertigungsprozesse mit gleichem Produktionsziel bestehen, die sehr unterschiedlich mechanisiert sind.

Es ist davon auszugehen - zumindest tut das der untersuchte Betrieb -, daß weder im Hinblick auf das Material, das für die Ar-

beitsbedingungen eine bedeutende Rolle spielt, noch hinsichtlich der Technologie entscheidende Veränderungen abzusehen sind bzw. vorgenommen werden können. Produktivitätssteigerung und Produktionsausweitung wird durch Verbesserungen im laufenden Prozeß und durch Arbeitsintensivierung angestrebt. Entscheidende Verbesserungen könnten durch Veränderungen (Rationalisierungen) im Produktionsfluß erzielt werden, was unter den gegebenen Standortverhältnissen des Betriebes nicht möglich ist (bahnhofsnahe Innenstadtlage, die räumliche Erweiterung kaum mehr erlaubt). Auch die Kapitalintensität der Gebäude und Anlagen erlaubt keine radikalen Umstrukturierungen (hierauf wird zurückzukommen sein).

2. Die Marktsituationen des Betriebes

Auf sie soll hier nur kurz eingegangen werden, weil sie einerseits bestimmte Anforderungsmomente an die Arbeitskraft vermitteln und zugleich das Gratifikationspotential des Betriebes zeigen, andererseits kaum Aktionsparameter des Betriebes bei der Bewältigung des Arbeitskräfteproblems sind.

a) Absatzmarkt

Der Umsatz des Betriebes liegt bei mehreren Hundert Millionen DM im Jahr. In den Jahren vor der Erhebung - mit Ausnahme der Rezessionsjahre 67/68 - erfolgte eine permanente Ausweitung der Produktion und Steigerung des Umsatzes. In seinen Marktprognosen für die nächsten Jahre geht der Betrieb von einer weiter steigenden Nachfrage aus. Der Betrieb befindet sich in einer oligopolistischen Situation, er hat einen Marktanteil von rund 15 %. Der Export spielt eine relativ unbedeutende Rolle, da der übergeordnete Konzern in fast allen größeren Ländern eigene Betriebe unterhält.

In den 50er und zu Beginn der 60er Jahre bestand ein Preiskartell zwischen den (ca. 10) deutschen Reifenherstellern. Dadurch konnten hohe Gewinne erzielt werden, die aber den Eingriff ausländischer Konkurrenz (ca. 20 Importeure) provozierten. Durch billige Importe, die bis zu einem Drittel des innerdeutschen Ersatzvolumens ausmachten, wurde das Preiskartell jedoch weitgehend bedeutungslos, obwohl durch die Qualitätsdifferenzen die Importe derzeit als nicht ausdehnbar betrachtet werden.

Um seinen Marktanteil zu halten ist der Betrieb somit gezwungen, seine Produktion entsprechend der steigenden Nachfrage auszuweiten und gleichzeitig die Qualität des Produkts laufend zu verbessern. Nachfrage nach Reifen wird entscheidend durch die Automobilindustrie bestimmt: ca. 50 % der Produktion gehen direkt an die Automobilindustrie für die Erstausrüstung der Fahrzeuge. Deshalb muß der Betrieb laufend an den Verbesserungen und Entwicklungen des Produkts arbeiten, oder zumindest sofort nachziehen, wenn andere Reifenfirmen Neuerungen auf den Markt bringen. Der Ersatzbedarf verursacht saisonale Schwankungen auf dem Absatzmarkt bzw. eine Veränderung der Nachfrage nach der jeweiligen Art der Reifen (Winterreifen, Sommerreifen z.B.), die aber absehbar (prognostizierbar) sind. Die Produktion orientiert sich im wesentlichen an der Nachfrageentwicklung und wird mit dem Konzern abgestimmt. Da der Betrieb einem in über 30 Ländern vertretenen Konzern angehört, konzentriert sich der Verkauf nahezu ausschließlich auf den deutschen Markt. Während der Rezession konnte der Betrieb aus diesem Grunde in nur sehr geringem Maße den Nachfragerückgang durch eine Verstärkung des Exports ausgleichen. Die Folge davon war, daß der Betrieb seine Produktion erheblich einschränken mußte mit entsprechenden Effekten im Arbeitskräfteeinsatz, auf die zurückzukommen sein wird.

Unmittelbare Bedeutung für den Arbeitskräfteeinsatz hat insbesondere die bislang permanente Ausweitung der Produktion sowie die Notwendigkeit, eine bestimmte Qualität zu halten.

b) Produktionsmittelmarkt

Im Bereich der Reifenproduktion wurden in den vergangenen Jahren keine entscheidenden technischen Neuerungen entwickelt und auf den Markt gebracht. Die Entwicklung - in konzerneigenen, ausländischen Betrieben - beschränkte sich im wesentlichen auf die Verbesserung bestehender Anlagen und Verfahren (höhere Mechanisierung und Teilautomatisierung). Auch für die nächste Zukunft werden keine tiefgreifenden Veränderungen bei der Verarbeitung von Gummi und der Herstellung von Reifen erwartet.

Entscheidend ist, daß der Betrieb einerseits die technologische Entwicklung rechtzeitig absehen kann, da die Produktionsmittel im eigenen Konzernbereich entwickelt werden; ferner, daß auf bestimmte Anpassungserfordernisse technischer Art an Arbeitskräfte gegebenenfalls Rücksicht genommen werden könnte, wofür aber keine Anzeichen vorliegen. Andererseits besteht allerdings auch der Zwang, Verfahren oder einzelne Rationalisie-

rungsmaßnahmen zu übernehmen, die in der Perspektive des regionalen Arbeitskräfteeinsatzes und der betrieblich spezifischen Situation weniger angemessen sind.

c) Material-, Rohstoff- und Kapitalmarkt

Über die Position auf diesen Märkten konnten keine wesentlichen Unterlagen beschafft werden. Aus den erhaltenen Informationen läßt sich jedoch schließen, daß die Probleme in diesem Zusammenhang konzernintern abgestimmt bzw. gelöst werden (Beschaffung von Rohstoffen von konzerneigenen Plantagen, Kapitalbeschaffung über konzerninterne Finanzierungsregelungen etc.).

3. Anforderungen an Arbeitskräfte und Arbeitskräfteeinsatz

Aus der geschilderten Situation ergeben sich insbesondere folgende Anforderungen an die Arbeitskräfte:

- o Im unmittelbaren Produktionsprozeß werden weit überwiegend betriebsspezifische Anlernqualifikationen erforderlich.

Im Hinblick auf die Struktur der Arbeitsplätze lassen sich in der unmittelbaren Produktion vier Kategorien von Arbeitsplätzen unterscheiden:

- Das Fahren von Aggregaten und das Steuern von Maschinen (Maschinenbedienung und Anlagensteuerung);
- das Zusammenfügen und -bauen des Reifenrohlings (hochmechanisierte Montage im weitesten Sinne);
- das Bedienen von Heizpressen;
- der Transport innerhalb und zwischen den einzelnen Abteilungen mit Hilfe diverser Transportgeräte

sowie Vorarbeiten (Mischen), Zuarbeiten (wie Versäubern der Reifen) und Kontrollarbeiten. Für die Wartung, Instandhaltung und Reparaturreinrichtung sind Facharbeiter eingesetzt.

Die Anlernzeiten in der Produktion betragen zwischen 12 Wochen und 3 Tagen (bei Reifenmachern 4 - 12 Wochen, für Bediener von Heizpressen 2 Wochen, für Transportarbeiter etc. ca. 3 Tage). Maschinenführer werden nicht unmittelbar angelernt, sondern in der Regel aus den vorhandenen, im Betrieb

beschäftigten Arbeiter rekrutiert, die sich eine bestimmte Qualifikation durch Hilfsarbeiten, Zweite-Mann-Stellen, Vertretungen usw. angeeignet haben. Die Qualifikation der Angelernten ist betriebsspezifisch, d.h. die durch die Anlernung erworbene Qualifikation ist nicht ohne weiteres in anderen Betrieben verwendbar. - Neben den Angelernten werden im Betrieb ausgebildete Facharbeiter auch in der Produktion eingesetzt.

- o Die hier eingesetzten Arbeitskräfte müssen in hohem Maße bereit sein, schlechte äußere Arbeitsbedingungen und hohen Leistungsdruck in Kauf zu nehmen (vgl. oben).
- o Die spezifischen Belastungen werden von der Betriebsleitung wie von der potentiellen Erwerbsbevölkerung als solche betrachtet, die ausschließlich von jüngeren (bzw. unter Fünfzigjährigen) männlichen Arbeitskräften bewältigt werden können. Teilweise erfordern auch staatlich-normative Regelungen männliche Arbeitskräfte (Nachtschicht).

Die Personalstruktur zu den Untersuchungszeitpunkten kann wie folgt umrissen werden:

Der Betrieb beschäftigt rund 6.000 Arbeitnehmer, davon waren rund 66 % Arbeiter, 20 % Angestellte, 3 % Vorgesetzte, der Rest Lehrlinge und sonstige (Außendienst etc.). Der Personalbestand sank geringfügig im Lauf der Jahre vor der Rezession und erhöhte sich nach einem starken Einbruch in den Jahren 67/68 wieder geringfügig.

Anteil der männlichen Arbeitnehmer: rund 85 %, der weiblichen 15 % (die Zahlen beziehen sich auf alle drei Werke des räumlich verbundenen Betriebs; die beiden anderen oben erwähnten Werke haben insgesamt ca. 1.000 Beschäftigte). Im untersuchten Produktionsbetrieb ist der Anteil der Frauen unbedeutend.

Anteil der Arbeitnehmer über 50 Jahre: bei männlichen Arbeitnehmern knapp 20 %, bei weiblichen knapp 15 %. - Ca. 30 % der im Betrieb beschäftigten Arbeitnehmer sind Ausländer, die nahezu ausnahmslos in der Produktion tätig sind. Daraus ergibt sich, daß in einzelnen Produktionsabteilungen sich nahezu 100 % Ausländer finden.

Aus der Personalstruktur wird einleuchtend, daß trotz des geringfügigen Wachstums der absoluten Beschäftigtenzahl erforderlich wird

- o die Deckung eines quantitativ spürbaren laufenden Ersatzbedarfs, insbesondere aufgrund der hohen Fluktuation (über 35 % in der Produktion), aber auch aufgrund der Altersstruktur.

4. Die Situation auf dem Arbeitsmarkt

Die Situation des Betriebes auf dem Arbeitsmarkt ist geprägt durch seine Lage am Rande eines großen, in seinen Zentren für Arbeitskräfte aller Art attraktiven Ballungsraums, wodurch insbesondere die Verfügbarkeit von qualifizierten Arbeitskräften für den Produktionsbereich bestimmt wird.

Der Betrieb liegt in einer in den Jahren vor der Untersuchung rasch wachsenden Mittelstadt mit rund 50.000 Einwohnern, die zu einem größeren Ballungsraum gehört. Die Kernstadt dieses Ballungsraums hat weit über 500.000 Einwohner. Das Arbeitskräfteeinzugsgebiet der Mittelstadt erstreckt sich vom Rand der Mittelstadt ins ländliche Umland. Aus der Kernstadt pendeln kaum Arbeitskräfte ein, dagegen pendeln relativ viele Arbeitskräfte in Richtung zur Kernstadt aus. Sowohl die Auspendler als auch die Einpendlerquote liegen relativ hoch (wobei die höher qualifizierten Arbeitskräfte und Angestellter eher auspendeln, die anderen eher einpendeln). - Ein überdurchschnittlicher Anteil der Beschäftigten findet sich im produzierenden Gewerbe. Dominierend ist die chemische Industrie (einschließlich gummiverarbeitende Industrie mit rund einem Drittel aller Industriebeschäftigten; daneben sind vor allem noch die Elektroindustrie (ein Viertel) und die Metallindustrie (ein Sechstel) vertreten). - Die Struktur der Erwerbsbevölkerung zeichnet sich durch einen überdurchschnittlichen Anteil an Personen im erwerbsfähigen Alter aus, wobei der Anteil der Frauen an den Erwerbspersonen unter dem Bundesdurchschnitt liegt. Überdurchschnittlich hoch ist auch der Anteil ausländischer Arbeitskräfte. - Die Zahl der Arbeitslosen stieg auch während der Rezession nicht über den Bundesdurchschnitt an. Das Angebot an offenen Stellen war demgegenüber kurz nach der Rezession etwa zehnmal so hoch wie die Zahl der Arbeitslosen. - Die Zuwachsrate bei den in der Industrie Beschäftigten betrug in den 60er Jahren insgesamt nur knapp über 1 %, wobei die Zahl der Arbeiter in der Industrie sogar abnahm.

Im unmittelbaren Ortsbereich ist die Situation des Betriebs folgendermaßen gekennzeichnet:

- o Er ist der am Ort größte Betrieb, verkehrsgünstig gelegen, mit

einem altbekannten "Namen", insbesondere auch bei der Erwerbsbevölkerung des Umlandes. Er hat aufgrund seiner langen Tradition Verknüpfungen zu allen Institutionen der Gemeinde, inklusive den kulturellen.

- o Sein Image ist kontrovers; einerseits gilt er als alter, "sozialer" Betrieb (bedeutende Sozialleistungen, gute Lehre, vergleichsweise hoher Verdienst etc. - in den 50er Jahren galt der Betrieb als "vorbildlich"). Andererseits sind seine Arbeitsbedingungen als negativ durchweg bekannt; seit seiner etwas unglücklichen Beschäftigungspolitik während der Rezession - Entlassungen auch deutscher Arbeitskräfte - gilt er hinsichtlich der Stabilität der Arbeitsplätze als "unsicher". Uneingeschränkt positiv ist das Image für den Verwaltungsbereich, den wir nicht weiter behandeln.
- o Eine spezifische Arbeitsmarktkonkurrenzsituation ergibt sich daraus, daß er in bezug auf alle Qualifikationen von Arbeitskräften in unmittelbarer Konkurrenz steht mit zwei weiteren Großbetrieben der chemischen Industrie, die aber aufgrund ihrer besonderen modernen Produktionsstruktur wesentlich bessere äußere Arbeitsbedingungen bieten; ferner, daß für alle qualifizierten Produktionsarbeitskräfte (Industriefacharbeiter) eine sehr große Nachfrage in einer großen Zahl von modernen Mittel- und Kleinbetrieben sowohl im Ort als auch im Umland besteht.
- o Der Betrieb hat noch eine bedeutende Stammbesetzung deutscher, männlicher, angelernter Arbeitskräfte und Vorgesetzten. Diese konnte er bis Anfang der 60er Jahre ohne Schwierigkeiten ergänzend ausbauen, insbesondere aufgrund der regionalen Abwanderungen aus Handwerk und Landwirtschaft und durch Ausdehnung seines Einzugsbereichs. Seit den 60er Jahren ist dieses Arbeitskräftereservoir praktisch ausgeschöpft. Im ausgedehnten Einzugsgebiet wird insbesondere durch das Baugewerbe und kleine gewerbliche Betriebe das Arbeitskrätepotehtial abgefangen, trotz niedriger Löhne insbesondere durch kürzere Anfahrtswege.

5. Das Arbeitskräfteproblem des Betriebs

Die Anforderungen des Betriebs an Qualifikation und Leistungsbereitschaft der Arbeitskräfte widersprechen fast vollkommen den regionalen objektiven Erwartungen und Arbeitsmarktmöglichkeiten potentieller (männlicher, deutscher, jüngerer, zu Anlernarbeiten bereiten oder qualifizierter gewerblicher) Arbeitskräfte.

Zugleich bieten sich für den Betrieb nach der geschilderten Situation prima vista kaum Möglichkeiten, seinen Produktionsprozeß und seine Arbeitsbedingungen an (öhnehin knappe) verfügbare Qualifikation und Erwartungen anzupassen oder in größerem Umfang Arbeitskräfte durch vermehrten Einsatz von Kapital zu substituieren. Die Standortgebundenheit (vgl. hierzu noch unten) ist aufgrund der bedeutenden Kapitalbindung in Anlagen, Werkshallen, Verkehrswegen (Bahnanschluß) etc. nahezu absolut; aber auch das existierende Arbeitskräftepotential ist nicht transferabel und stellt einen hohen "Kapital-Wert" dar. In dieser Situation rechnet der Betrieb außerdem mit der Notwendigkeit, permanent seine Produktion ausweiten und seine "Qualität" halten bzw. verbessern zu müssen.

Die Rekrutierung unqualifizierter deutscher Arbeitskräfte wie auch von Facharbeitern ist fast nur noch in Ausnahmefällen möglich und zwar in ersterem Falle wiederum praktisch nur durch Abwerbung von anderen Betrieben, was aber lokalen Absprachen widerspricht.

Die möglichen bewußten, arbeitskräftebezogenen Aktivitäten verweisen auf Möglichkeiten der Verfügbarmachung neuer Arbeitskräftequellen durch Anforderungsveränderungen und die Gestaltung der nicht unmittelbar an den Produktionsprozeß gebundenen Gratifikationsmöglichkeiten. Von dieser Überlegung wird im folgenden ausgegangen, wobei die Ambivalenz der Effekte solcher Aktivitäten beim Arbeitskräfteeinsatz angesichts der objektiven Handlungsbedingungen und -interessen stets im Auge behalten werden.

B. Betriebliche Bedingungen, Aktivitäten und Interessen

Arbeitskräfteeinsatzwirksame Aktivitäten richten sich in erster Linie auf Verfügbarkeit (Elastizität) von Arbeitskräften sowie auf die Gestaltung nicht prozeßgebundener Gratifikationen.

1. Herstellung von Verfügbarkeit und individueller Einsatzelastizität durch Rekrutierung und Anpassung

a) Betriebliche Bedingungen und Aktivitäten

(1) Räumliche Ausdehnung des Arbeitsmarktes:

in weniger analytischer Termini: die bewußte Orientierung der gesamten expliziten betrieblichen Personalpolitik für den Produktionsbereich am Einsatz ausländischer Arbeitskräfte.

Dies ist die zentrale betriebliche Aktivität, die auf eine identifizierbare und bewußte betriebliche Entscheidung zurückgeht:

Bereits Anfang der 60er Jahre ging der Betrieb dazu über, ausländische Arbeitskräfte zu rekrutieren. Zum Untersuchungszeitpunkt lag der Anteil bei den ausländischen Arbeitskräften bei rund einem Drittel der Gesamtbelegschaft. In der unmittelbaren Produktion je nach Bereich zwischen 50 und nahezu 100 %, von einzelnen Abteilungen mit geringerem Bestand (vgl. unten) abgesehen.

Die Beschaffung erfolgte direkt auf dem ausländischen Arbeitsmarkt: teils über die offiziellen Wege der Arbeitsverwaltung, teils durch eigene Aktivität im Ausland (direkte Kontaktaufnahme der Personalleitung mit ausländischen Behörden), teils durch die beschäftigten Ausländer selbst (Nachholen von Angehörigen und Bekannten).

Entscheidend ist, daß damit ein gesonderter Akt der "Anpassung" der Anforderungen verbunden war:

- o Die mehr oder weniger explizite, durch objektive Momente betrieblichen Handelns gestützte Umdefinition (nicht Umgestaltung!) der Arbeitsanforderungen. D.h., daß insbesondere alle Ansprüche minimisiert wurden hinsichtlich der
 - sachlichen (qualifikatorischen) Voraussetzungen: Keine (spezifischen) Fertigkeiten, Berufserfahrungen etc. wurden mehr "verlangt", lediglich bestimmte Grundvoraussetzungen waren für die Selektion entscheidend (siehe unten), und der
 - sozialen Voraussetzungen: auf industrielle Disziplinierung und gesellschaftlich (national) bestimmte Verhaltensweisen und Einstellungen wurde verzichtet.

Damit ist zunächst einmal Elastizität der Arbeitskraft selber hergestellt in

- räumlicher Hinsicht: d.h. Verfügbarkeit grundsätzlich (auf dem ausländischen Arbeitsmarkt) und in bezug auf den Einsatzort und
- zeitlich, d.h. hier insbesondere hinsichtlich der Verfügbarkeit im Tages- und Jahresablauf und in der Offenheit des Zu- und Abgangs (von einer Verpflichtung im ersten Jahr von seiten des Betriebs abgesehen).

Durch die Umdefinition wurden betriebliche Anforderungen ex definitione vermindert, ihrem Inhalt nach offener und vor allem betriebsunspezifisch.

Daraus ergeben sich eine Reihe von Folgeproblemen für den Arbeitskräfteeinsatz. Bevor darauf eingegangen wird, muß ein weiterer betrieblicher Handlungszusammenhang bezeichnet werden.

(2) Sicherung und Ausbau einer deutschen Stammbeslegschaft (im Produktionsbereich).

Das betriebliche Handeln, das sich hierauf richtet, ist wesentlich diffuser, weniger explizit bewußte Aktivität, stärker direkt oder indirekt Folge vieler und nicht koordinierter betrieblicher Handlungsbedingungen und Aktivitäten:

Die spezifischen zusätzlichen Qualifikationen der deutschen Arbeitskräfte (im allgemeinen nur die Fähigkeit, deutsch zu sprechen und zu lesen; bestimmte soziale Verhaltensweisen; eventuell Rechenfertigkeiten) reichen aus zum quasi "automatischen" Zugang zu positiv gratifikatorisch bestimmten Arbeitsplätzen (bessere Arbeitsplätze; Zugang zu Vorgesetzten; hierarchische Überordnung, Aufstieg; damit finanzielle Gratifikationen und höhere Sicherheit des Arbeitsplatzes sowie die Erfüllung von Erwartungen an den Arbeitseinsatz im Vergleich mit "Ausländern"). Damit ergeben sich Verfügungsmöglichkeiten über sonst schwer beschaffbare Qualifikationen; auf diese objektiv und subjektiv-intentionalen betrieblichen Handlungsmomente wird zurückzukommen sein.

(3) Selektion nach fach- bzw. betriebsunspezifischen, jedoch leistungsorientierten Merkmalen.

Zur Neueinstellung in den Betrieb erfolgt die Selektion ausländischer Arbeitskräfte lediglich nach körperlicher Konstitution (wobei Größe, Gewicht und Alter - nicht über 35 Jahre - als Kriterien dienen) und nach sehr einfachen Tests der Fingerfertigkeit und Auffassungsgabe. Einfache disziplinarische Aspekte - "Willigkeit" und "Pünktlichkeit" - werden in der Probezeit geprüft.

Für die (wenigen) deutschen unqualifizierten Arbeitskräfte gelten zusätzlich soziale bzw. disziplinäre Kriterien (lückenloser Berufslebenslauf und geringer Arbeitsplatzwechsel).

(4) Anpassung (Qualifizierung)

Qualifizierung ist ein unmittelbares Folgeerfordernis der nur auf quantitative Verfügbarkeit angelegten Rekrutierung. Im Zentrum steht dabei für die Produktion die Anlernung. In Anbetracht der Ausgangsqualifikation bedeutet sie einen hohen Kostenfaktor in zweierlei Hinsicht: einmal durch ihre Dauer und die damit zusammenhängende Minderleistung der auszubildenden Arbeitskräfte, zum anderen durch den (personellen und sachlichen) Qualifizierungsaufwand selber.

Wesentlich wurde damit eine Systematisierung der Anlernung, die mit dem Einsatz ausländischer Arbeitskräfte ausgebaut wurde. Hierzu wurden für die einzelnen Abteilungen Anlernprogramme erarbeitet und zwar insbesondere für die Arbeitsplätze, die relativ hohe Anlernzeiten aufweisen und die häufig - aufgrund der Fluktuation - neu zu besetzen sind; die Anlernzeiten wurden dadurch drastisch gesenkt, die geforderte Qualität bzw. Leistung früher erbracht.

Unmittelbar damit verknüpft war ein systematischer Austausch der Arbeitsplätze, d.h. systematische Umsetzungen innerhalb der Abteilungen, die allerdings keine besonders differenzierte Arbeitsplatzstruktur aufweisen, sondern lediglich geringe Differenzen in einzelnen Anlagen oder Maschinen haben (insbesondere aufgrund der sukzessiven Rationalisierung und der additiv nebeneinander stehenden Anlagen unterschiedlicher Mechanisierungsgrade, vgl. oben).

Die für den Betrieb notwendige, relativ geringe sachliche (qualifikatorische) Elastizität wurde damit hergestellt. (Umsetzung ist laufend erforderlich durch die hohe Fluktuation und durch den hohen Krankenstand). Ferner werden damit Springer als gesonderte Arbeitskräftekategorie eingespart. Die Qualifikation wird dabei absolut betriebsspezifisch.

Die notwendige soziale Einsatzelastizität, in diesem Falle insbesondere zum Einsatz an Einzelarbeitsplätzen, in verantwortungsvollen Positionen (z.B. Mischerei) oder als Vorgesetzte wird teils objektiv und informell im laufenden Prozeß, teils durch gezielte Absplitterung bestimmter Qualifikationsprozesse erreicht; sie gilt praktisch nur für deutsche Arbeitskräfte: Diese können entsprechende Arbeitsplätze erreichen durch langjährige Qualifizierung ("Erfahrung") im laufenden Arbeitsprozeß oder durch entsprechend zusätzliche, praktisch nur für Deutsche zugängliche formale Qualifikationsmaßnahmen (Kurse, Seminare und Förderungsprogramme für Schichtführer, Meister etc., die durchweg aus den Angelernten rekrutiert werden).

Grundsätzlich erfolgt für Vorgesetzte und besonders qualifizierte Arbeiter die Rekrutierung intern, so daß immer nur der betriebsunspezifische und minimal definierte Bedarf extern rekrutiert werden muß.

Auch der Ausbau der Lehrlingsausbildung ist zumindest teilweise in einem Vermittelnzusammenhang mit der Politik des Ausländereinsatzes zu sehen. Gerade das Zwischenstadium mechanisierter und teilautomatisierter Art im Produktionsprozeß erfordert hinsichtlich Einrichtung, Instandhaltung, Reparatur und Kontrolle Qualifikationen, die die Angelernten nicht haben. Je geringer die Voraussetzungen für die Angelernten angesetzt (definiert) werden, desto mehr steigt der Bedarf an Industriefacharbeitern, die am regionalen Arbeitsmarkt ebenfalls kaum rekrutierbar sind. Durch außerordentlichen Ausbau der Lehrlingsausbildung, die auch im örtlichen Vergleich ein besonders hohes Niveau hat, gelingt es vorerst noch, den erforderlichen Facharbeiternachwuchs zu sichern; andere Rekrutierungsformen bestehen praktisch nicht mehr (1972 verblieben noch ca. 80 % der ausgebildeten Lehrlinge als Facharbeiter im Betrieb).

Insgesamt entwickelten sich die verschiedenen Qualifizierungsformen und Inhalte im Betrieb durch Druck von unten, nicht als systematische und geplante Folge planmäßiger Entscheidungen und genereller personal- und ausbildungspolitischer Konzeptionen. Die Anregungen gehen von den Bedürfnissen der mittleren und unteren Vorgesetzten aus, für die wiederum qualifikatorische Probleme und Mängel im Arbeitseinsatz der Anstoß sind. Dies gilt auch für den Ausbau der Lehrlingsausbildung. Die Betriebsleitung war durchweg gegen einen Ausbau dieser Maßnahmen, subjektiv primär am kurzfristigen Betriebserfolg interessiert. Die bewußten Aktivitäten konnten nur auf dem Hintergrund von mangelnder Verfügbarkeit und Einsetzbarkeit durchgesetzt werden.

(5) Zentralisierung des Arbeitskräfteeinsatzes

Von einer gewissen systematischen Bedeutung ist, daß der Einsatz, insbesondere von qualifizierten Arbeitskräften aber auch von Angelernten zentral durch die Personalabteilung erfolgt, und zwischen den einzelnen Werken des Betriebs (vgl. oben) abgestimmt wird. Durch die große Zahl der Arbeitskräfte und die breitere Qualifikationsstreuung wird hier eine höhere Einsätzelastizität bezogen auf das ganze Werk bei relativ starren Verfügbarkeiten

im einzelnen erreicht. In der Konsequenz gewinnt durch die prekäre Arbeitskräftesituation eine Zentralabteilung besondere Kompetenzen und Einflußmöglichkeiten auch gegenüber den produktionsorientierten einzelnen Werks- und Abteilungsleitungen. Zugleich wächst aber auch die Planbarkeit des Arbeitskräfteeinsatzes. Auf die damit verbundene Ambivalenz wird zurückzukommen sein.

b) Betriebliche Interessen und Folgewirkungen

(1) Trotz bedeutender Folgeprobleme - insbesondere Qualifizierung und Sicherung der Stammbeschaften und weiterer, auf die noch einzugehen ist - löst der Betrieb mit der Ausdehnung seines Arbeitsmarktes auf ausländische Märkte und mit einer betriebsunspezifischen Minimaldefinition seiner Anforderungen zunächst grundsätzlich sein anders kaum mehr bewältigbares Verfügungsproblem. Er erfüllt dabei sogar ein primäres Interesse des betrieblichen Arbeitskräfteeinsatzes: maximale Offenheit der verfügbaren Arbeitskräfte für (betriebsspezifisch) maximale Bestimmbarkeit des Einsatzes. Letztere ist allerdings wesentlich eingeschränkt durch die geringe soziale Einsatzelastizität der ausländischen Arbeitskräfte (geringe Basis für isoliert-disziplinierten Einsatz).

(2) Die Voraussetzung für die extensive und intensive Nutzung der Arbeitskraft werden entscheidend erhöht (Erwartungen und Einsatzsituation).

(3) Allerdings werden Folgeprobleme geschaffen, die allesamt die Kurzfristigkeit und Labilität dieser Bewältigung des Verfügungsproblems zeigen. Die Folgeprobleme sind nur teilweise durch Verbesserungen der Einsatzelastizität, also z.B. über individuelle Qualifizierung, zu lösen. Offen bleibt:

- o Die zeitliche Einsatzelastizität ist zwar höher als bei einer deutschen Arbeitskraft (sowohl was die Nutzung und Dauer des Arbeitstags wie die Reduzierung der Einsatzdauer betrifft - Entlassung ohne größere Effekte am deutschen Arbeitsmarkt), sie ist aber zugleich in höherem Maße extern

(durch normative Regelung) ohne Eingriffschancen der Betriebe, des Betriebs oder seiner Interessenvertreter bestimmt (Schließung ausländischer Märkte oder Anwerbungsstop für Ausländer).

- o Die Gratifikationsdimension ist (für die ausländischen Arbeitskräfte) voll in den finanziellen Bereich verschoben, nicht mehr dimensional (d.h. nach ihrer Art) beherrschbar; sie schneidet sich ferner mit den Problemen betrieblicher und gesellschaftlicher Struktursicherung (vgl. unten 3. c) (2)).
- o Die Orientierung an der Gestaltung des Arbeitsprozesses und den Arbeitsbedingungen hinsichtlich der Bewältigung von Arbeitskräfteeinsatzproblemen wird bewußt und unbewußt blockiert, unmittelbar produkt- bzw. marktbezogene Aspekte bleiben im Vordergrund und machen den Produktionsprozeß starrer gegenüber eventuell längerfristig erforderlichen Veränderungen (oder erfordern eine sprunghafte und damit kostenträchtige organisatorische Veränderung) (vgl. unten 2.).
- o Es werden ambivalente Interessen an der Transparentmachung und Planung einerseits und an Entscheidungskompetenzen im Arbeitskräfteeinsatzbereich andererseits wirksam (vgl. unten 4.).

Es ist jetzt auf die Bewältigung solcher Folgeprobleme einzugehen.

2. Minimale Orientierung der Gestaltung von Produktionsprozeß und Markt am Arbeitskräfteproblem

(1) Wie aus der Skizzierung der betrieblichen Bedingungen hervorgeht, orientiert sich die Gestaltung des unmittelbaren Produktionsprozesses und der Arbeitsbedingungen nur minimal am Arbeitskräfteeinsatz.

- o Die sachlich-qualifikatorischen Anforderungen werden für den Großteil der Arbeitsplätze minimisiert oder zumindest als minimal definiert.
- o Die Leistungsanforderungen, insbesondere im Zusammenhang mit Tempo und Belastung werden beibehalten, sind eines der Hauptinstrumente der Steigerung der Produktivität.
- o Die zeitlichen Anforderungen werden extensiv gesteuert (auf Drei-Schicht-Betrieb etc.).
- o Die sozialen Anforderungen, die sich auf Erwartungen von Arbeitskräften beziehen, werden eher zufällig berücksichtigt.

Kurz gesagt, werden praktisch nur die minimalsten normativ geregelten oder mit vergleichsweise geringen Kostenaufwand installierbaren Verbesserungen der Arbeitsbedingungen durchgeführt, um wenigstens die schlimmsten Anforderungen, die sich negativ auf die Verfügung auswirken, zu beseitigen.

(2) Ein besonderer Akzent der Arbeitsanforderungen liegt darin, daß wesentliche prozeßnotwendige Qualifikationen nicht formal vermittelbar sind, sondern nur durch Erfahrung innerhalb des Arbeitsprozesses (z.B. in der Mischerei; in vorgesetzten Funktionen; in der Reifenmacherei). Daraus ergibt sich einerseits das Erfordernis nach der Sicherstellung der längerfristigen Betriebszugehörigkeit eines Teils der Arbeitskräfte - vorzugsweise der deutschen, weil deren soziale Qualifikation verknüpfbar ist mit den Anforderungen dieser Arbeitsplätze, andererseits auch eine Gratifikationschance für diese Arbeitskräfte bedeutet, die unmittelbar mit den Arbeitsbedingungen verbunden ist und insofern grundsätzlichen betrieblichen Interessen an der Verknüpfung von Arbeitsbedingungen und Gratifikationen wenigstens in einem Punkt entgegenkommt (vgl. unten 3.).

(3) Eine wesentlich negative Konsequenz ist der wachsende Bedarf an Facharbeitern, weil mit der spezifischen Verfügung bestimmte polarisiert entstandene Anforderungen (Reparatur, Steuerung von Anlagen etc.) sonst nicht bewältigt werden können.

(4) Als ein gewisser objektiver Anpassungsmechanismus in der Prozeßgestaltung kann betrachtet werden, daß die extensiv zu verstehende Veränderung der Prozesse sukzessive erfolgt, und insofern elastisch im Arbeitskräfteeinsatz reagiert werden kann.

Werden neue Anlagen eingerichtet, so werden die Besatzungen der älteren Anlagen teils übernommen - soweit sie qualifikatorisch die durchweg geringen Anforderungsveränderungen zu bewältigen vermögen - teils bleiben sie an den alten Anlagen, die bei extensiver Veränderung der Technologie ja weiterhin benutzt werden. Die verbleibende Differenz an Arbeitskräftebedarf wird an den alten Anlagen durch Nachrücken unqualifizierter Arbeitskräfte ausgefüllt bzw. durch Übernahme aus Bereichen, in denen sich Arbeitskräfte in unqualifizierten Arbeiten schon bewährt haben (z.B. aus dem Transport); bei den neuen Anlagen werden ohnehin tendenziell relativ weniger Arbeitskräfte benötigt, zum Teil sind allerdings Ergänzungen durch die Facharbeiter oder Techniker erforderlich (zu erinnern ist an die Produktionsausweitung bei Halten des durchschnittlichen Personalstandes).

(5) Zentral bleibt, daß das betriebliche Handeln in bezug auf die Gestaltung der Produktionsprozesse objektiv ein ambivalentes Interesse zum Ausdruck bringt:

Einerseits gelingt aktuell ein weitgehendes Indifferenthalten der Bedingungen des Prozesses gegenüber den aktuell in einer bestimmten Weise verfügbar gemachten Arbeitskräften, andererseits ist das Prinzip der Indifferenz des Produktionsprozesses gegenüber den unbestimmten Verfügbarkeiten bzw. deren längerfristigen Veränderungen nicht gesichert.

Damit sind potentiell zwei negative, betrieblichen Interessen widersprechende Momente verbunden: Bleibt der Innovationsdruck auf die technisch-organisatorische Struktur allein durch Markt und Produkt bestimmt (wobei keine wesentliche Veränderung des Mechanisierungsgrades aufgrund des Rohmaterials anzunehmen ist) und/oder verändern sich subjektive Erwartungen potentieller Arbeitskräfte und damit gesellschaftliche Bewertung von Arbeitskraft, so geht die Schere zwischen den Bedingungen des Produktionsprozesses und den in ihnen implizierten Gratifikationsmöglichkeiten noch weiter auseinander und produziert neue Verfügbarkeitsprobleme. Diese wären, wenn überhaupt, nur noch auf der Ebene prozeßunabhängiger (finanzieller) Gratifikation zu lösen.

3. Nutzung und Gratifizierung

a) Betriebliche Interessen und Gratifizierung

Wie schon angerissen, können die Arbeitsbedingungen kaum mit Gratifikation direkt verknüpft werden. Ist der Betrieb damit einerseits auf prozeßunabhängige Gratifikationsformen insbesondere finanzieller Art verwiesen, so erwächst daraus zugleich aber auch die Möglichkeit, indirekt personelle Gratifikationen aus dem Arbeitsprozeß für einen Teil der Arbeitskräfte zu gewinnen. Der Betrieb holt auf einem Umweg seine Interessen wieder ein.

(1) Leistungsorientierte finanzielle Gratifikation einfacher Anlernqualifikationen (Ausländer)

Der Betrieb hat die mechanisierten Arbeiten für Angelernte weitgehend akkordiert, die hohen Leistungsanforderungen der geschilderten Art werden insbesondere durch Grundlöhne auszugleichen gesucht, die um durchschnittlich 10 % über denen am örtlichen Arbeitsmarkt für Angelernte liegen; dazu kommen hohe Zuschläge für Schichtarbeit (Nachtschicht 27 %).

(2) Leistungsorientierte finanzielle und prozeßgebundene Gratifikation für Anlernqualifikationen (Deutsche)

Die finanzielle Gratifikation gilt ebenfalls für die deutschen Angelernten. Die besondere soziale Qualifikation (vgl. oben) ermöglicht es jedoch, über den Arbeitseinsatz selber zusätzlich prozeßgebundene Gratifikation für die deutschen Arbeitskräfte zu aktivieren und damit auch zur Erhaltung einer Stammbelegschaft beizutragen: Aufbau eines Gratifikationspotentials durch polarisierenden Einsatz aufgrund differenzieller sozialer Qualifikationen.

Die hohe Bewertung der sozialen Qualifikation (damit ein Entgegenkommen gegenüber gesellschaftlichen Erwartungen) wird verstärkt durch die prozeßspezifische Bedeutung (Einschätzung) der Erfahrung.

- o Deutsche Arbeitskräfte rücken in die besseren Arbeitspositionen ein (mehr Verantwortung, weniger körperliche Belastung, geringerer prozeßgebundener Leistungsdruck, u.U. Vorgesetztenaufgaben; z.B. entstammen fast alle Vorarbeiter und Meister im unmittelbaren Produktionsbereich den Angelernten). Dies teils aufgrund bei gegebenen Produktionsprozessen unabdingbarer, sozial gebundener qualifikatorischer Voraussetzungen (z.B. Lesen von Rezepturen in der Mischerei); teils auf Basis einer systematischen Versetzungs- und Umsetzungs politik (angehängt an die Dauer der Betriebszugehörigkeit) zur Sicherung der Mitarbeit bzw. der Stammebelegschaft; teils durch informelle Bevorzugung durch die (deutschen) Vorgesetzten. An die schlechten Arbeitsplätze rücken (neu hinzukommende) Ausländer nach.
- o Deutsche Arbeitskräfte rücken in Vorgesetztenpositionen ein, insbesondere durch die hohe Bewertung ihrer langen Betriebszugehörigkeit und ihrer Erfahrung sowie ihrer (sprachlichen und schriftlichen) Kommunikationsfähigkeit. Damit sind die Aufstiegschancen für deutsche Arbeitskräfte vergleichsweise höher und lassen sich gratifikatorisch nutzen.
- o Die Deutschen werden in Rezessionsfällen später entlassen, haben also vergleichsweise sicherere Arbeitsplätze. Dies ist allerdings ambivalent in Verbindung mit dem Alter: Ältere können nur dann auf leichtere Arbeitsplätze umgesetzt werden, wenn neue ausländische Arbeitskräfte nachrücken. Sinkt der Einstellungsbedarf, dann wachsen die Anforderungen an die älteren Arbeitskräfte gerade aufgrund ihrer höheren "Sicherheit" (die damit nur in der Beschäftigung besteht, während sonstige (z.B. körperliche) Risiken individuell getragen werden müssen). Unabhängig davon gilt die Entlassung von deutschen Arbeitskräften mit längerer Betriebszugehörigkeit als tabu, um das Image der deutschen "Stammebelegschaft" zu erhalten. - Die vergleichsweise höhere Arbeitsplatzsicherheit der Deutschen ergibt sich auch im Hinblick auf die Qualifikation; während sonst qualifizierte Arbeitskräfte eine sicherere Position haben, ergibt sich hier innerhalb der Angelerntenqualifikation ein berechenbares Gefälle.

Der polarisierende Einsatz aufgrund der sozialen Dimension erlaubt also zusätzliche Gratifikation. Prekär ist aber, daß kaum jüngere deutsche Arbeitskräfte nachrücken, die bereit sind, beliebige Anlernarbeiten zu übernehmen. Soweit überhaupt jüngere Angelernte rekrutiert werden können, ist dies sowohl im Sinne des Betriebs wie der Arbeitskräfte selbst nur sinnvoll, wenn eine hohe, an finanziellen Gratifikationen orientierte Leistungsbereitschaft seitens der Arbeitskräfte besteht. Es wird ein direkter Zugang zu spezifischen Bereichen ermöglicht (Reifenmacher), der hohe (Akkord-)Löhne bedeutet.

b) Betriebliche Interessen und Nutzung von Arbeitskraft

(1) Das generelle betriebliche Interesse, Arbeitsbedingungen/ Arbeitsprozesse unmittelbar positiv gratifikatorisch zu gestalten und damit gesellschaftliche Bewertung von Arbeitskraft im Prozeß auszugleichen, gelingt im wesentlichen nicht. Hingegen erlaubt das Verfahren der Verfügbarmachung von Arbeitskräften durch Ausdehnung des Arbeitsmarktes, zumindest für die ausländischen Arbeitskräfte, eine nur in der sozialen Dimension beschränkte Nutzung, sowohl extensiv wie intensiv, d.h. hier, daß die Leistungsanforderungen von gesellschaftlichen Bewertungen unabhängig gehalten werden, indem auf Arbeitskräftegruppen mit anderen gesellschaftlichen Erwartungen zurückgegriffen wird.

Allerdings zeigte die Darstellung der Gestaltung der Arbeitsprozesse, daß der Betrieb dort zentrale Nutzungsinteressen - Arbeitszerlegung, minimale Anforderungen an individuelle spontane Kooperation, Aufrechterhaltung (negativer) Prozeßbedingungen auf Dauer etc. - erfüllen kann.

(2) Die Beherrschung der Gratifikationsdimension mißlingt also. Indessen vermag der Betrieb aufgrund seiner Marktbedingungen, solange er den Produktionsprozeß in der gegebenen Form aufrecht erhält, aus den Gewinnen ohne Schwierigkeit die finanzielle Gratifikation wie die Aufwendungen für die Folgekosten zu bewältigen.

(3) Schließlich gelingt es dem Betrieb auch, seine Gratifikationsformen in extern wenigstens bedingt wirksame Attraktivität am Arbeitsmarkt umzusetzen: Dabei für Deutsche insbesondere die Sozialleistungen und die Arbeitsplatzsicherheit herauszustellen; also Leistungen, die möglich werden durch den Arbeitskräfteeinsatz von Ausländern. (Dies erfolgt durch laufende, nicht an der Beschaffung von Arbeitskräften, sondern an genereller Imagebildung orientierten Anzeigenserien sowie Werbeaktionen in ländlichen Gemeinden).

Gegenüber Ausländern wird, soweit erforderlich, insbesondere die - regionale durchweg bekannte - besondere Ausländerpolitik des Betriebes (Wohnungen, innerbetriebliche Betreuungen, Vertretung gegenüber Behörden) herausgestellt (Zusammenarbeit mit dem Arbeitsamt, der Kommune etc.).

Nicht ins Feld geführt wird das relativ hohe Lohnniveau aufgrund regionaler Absprachen zwischen den Betrieben.

Die Werbung der Facharbeiter in Form der Beschaffung von Lehrlingen erfolgt praktisch ausschließlich über den Kontakt der Werksangehörigen selber (Kinder der traditionellen deutschen Angelernten).

c) Weitere Folgekosten der spezifischen Verfügung

(1) Hinsichtlich der ausländischen Arbeitskräfte, die der Betrieb in den Ballungsraum zieht, ergeben sich wesentliche Folgekosten durch zum Teil unvermeidliche und normativ geregelte soziale Maßnahmen: den Bau von Wohnheimen und Wohnungen; den Ausbau der verkehrsmäßigen Infrastruktur (Busse); ferner noch durch eine gezielte, öffentlich herausgestrichene betriebliche Sozialpolitik für Ausländer (Veranstaltungen, Vertretung gegenüber Behörden, Schulung der Vorgesetzten im Verhalten gegenüber Ausländern, besondere Einrichtungen innerhalb des Betriebes, besondere Zuständigkeiten innerhalb der Personalabteilung, ärztliche Versorgung etc.).

(2) Die generellen Sozialleistungen für alle Arbeitskräfte, die aber insbesondere für deutsche Arbeitskräfte wirksam werden (betriebliche Altersversorgung, Erfolgsbeteiligung, Erholungs- und Sportanlagen, Zuwendungen bei Krankheiten und Sterbefällen, Weihnachtsgratifikation, Kantine und verbilligtes Essen, Einkaufsmöglichkeiten, Zuschüsse zu sportlichen und kulturellen Veranstaltungen etc.) sind ursprünglich in einer Phase der Human-Relations-Politik zur Rekrutierung des einheimischen Arbeitskräftepotentials Ende der 50er Jahre entstanden. Nach der Ausschöpfung des Arbeitsmarktes und dem Nachziehen anderer Betriebe teils in Löhnen und Sozialleistungen (die außerdem ursprünglich freiwillig, dann in tarifvertragliche Regelungen eingingen), teils in der Gratifizierung durch bessere Arbeitsbedingungen nutzt der Betrieb diese, praktisch ebenfalls nicht ohne negative Verfügbarkeitsfolgen reversiblen Leistungen in erster Linie zur Stabilisierung der deutschen Stammbesetzung, so daß auch diese Maßnahmen als Folgekosten betrachtet werden müssen. (Einzufügen ist, das vom Betrieb beabsichtigte Trennen von Arbeitskräften erfolgt durch Entlassung in der Probezeit, ansonsten aus optischen Gründen indem Kündigung nahegelegt wird, insbesondere durch Versetzung auf schlechte Arbeitsplätze).

Exkurs:

Eine Alternative in der Lösung des Verfügbarkeitsproblems

Unabhängig von der angenommenen Starrheit des Produktionsprozesses als Ganzem wird die Möglichkeit nicht ausgeschlossen, die mit dem Prozeß verbundenen negativen Arbeitsbedingungen und ihre Auswirkungen auf die Arbeitskräfte wesentlich zu beeinflussen (Verbesserung des Produktionsflusses, körperlich weniger schwere Transportarbeit, Weiträumigkeit der Arbeitsplätze, Entlüftung etc.), damit auch den Erwartungen deutscher Arbeitskräfte entgegenzukommen. Eine Ausweitung und Verbesserung der bestehenden Produktions- und Werksanlagen ist insbesondere aufgrund der räumlichen Struktur der Betriebsanlagen und der topographischen Lage des Betriebes (Innenstadt) jedoch kaum mehr möglich.

Mit der positiven Einschätzung einer wachsenden Nachfrage wird damit die Standortfrage relevant.

Ausgangspunkt dieses Problems ist, daß eine Aufsplitterung des Arbeitsprozesses (Ausgliederung einzelner Bereiche) technisch-organisatorisch nicht möglich erscheint bzw. als unrationell betrachtet wird. Somit wird die Standortfrage regional ganz offen. Tatsächlich hat der Betrieb zum Zeitpunkt der Untersuchung Vorarbeiten zur Errichtung neuer Produktionsstätten begonnen.

Unabhängig davon, ob der Betrieb die Verlagerung des Standorts, d.h. hier in diesem konkreten Fall die Errichtung eines neuen Zweigwerks, aus arbeitsmarktpolitischen Aspekten vornimmt oder aus anderen Gründen, ist diese Aktivität insofern als arbeitskräftebezogen zu bezeichnen, als sie geplant oder ungeplant wesentlich dadurch mitbestimmt ist, daß trotz notwendiger Ausweitung der Produktion der Bedarf an Arbeitskräften auf dem regionalen Arbeitsmarkt nicht zu erhöhen ist. An dem bereits ausgewählten Standort entsteht ein neuer Produktionsbetrieb, während Verwaltung, technische Entwicklung und Management im Stammbetrieb verbleiben.

Für die Auswahl des genannten Standorts waren vor allem folgende Gründe ausschlaggebend, die zweifellos überwiegend orientiert sind an der Struktur des Arbeitskräftepotentials bezogen auf die betrieblichen Anforderungen an Arbeit:

- Die relativ dichte Besiedlung des ausgewählten Landkreises,
- eine überdurchschnittliche hohe Geburtenziffer und damit verbundene günstige Altersstruktur,
- die vermutliche Auflösung einer großen Zahl landwirtschaftlicher Betriebe in den nächsten Jahren, wodurch eine hohe, absehbare Zahl von Arbeitskräften freigesetzt werden,
- eine große Zahl von Wochenendauspendlern, bei denen erwartet wird, daß sie, sobald sich in der Region ein Großbetrieb ansiedelt, das Pendeln einstellen,
- ein relativ niedriges regionales Lohnniveau,
- eine hohe Arbeitsmoral aufgrund der ländlichen Struktur des Gebiets und
- eine "peaceful atmosphere".

Die Kontakte mit den regionalen und kommunalen Institutionsstellen wurden bereits aufgenommen und sollen zur Werbung von Arbeitskräften eingesetzt werden. 1)

- 1) Im übrigen ist der Neuaufbau dieses geplanten Werkes ein Beweis dafür, daß die technisch-organisatorische Struktur der Produktion als relativ starr betrachtet wird: Das neue Werk wird im Prinzip die gleichen Anlagen haben wie das alte Werk, wobei in erster Linie die neuen räumlichen Möglichkeiten Verbesserungen bieten (sowohl ökonomisch im Sinne des Fertigungsflusses wie für den Arbeitskräfteeinsatz im Sinne besserer Arbeitsbedingungen).

4. Kurzfristige und labile Sicherung betrieblicher und gesellschaftlicher Strukturmerkmale

Die relativ starre Beibehaltung der gegebenen Produktionsprozesse und die damit relativ volle Konzentration auf die Beschaffung von spezifischen, unqualifizierten Arbeitskräften zur Bewältigung des Arbeitskräfteproblems begrenzt in hohem Maße die Effekte betrieblichen Handelns auf allen Ebenen, vermindert die betriebliche Struktursicherung durch Handlungsvariabilität und den betrieblichen Beitrag zur Struktursicherung.

a) Arbeitskräfteeinsatz und innerbetriebliche Struktursicherung

Auf die labilen und negativen Konsequenzen des Handelns auf den anderen genannten Ebenen wurde mehrfach verwiesen, es wird hier nicht wiederholt; wir konzentrieren uns hier entsprechend dem analytischen Schema auf Momente, die die innerbetriebliche Hierarchiesicherung im weitesten Sinne betreffen. Auch dabei gehen wir davon aus, daß die Struktursicherung nur bedingt und kurzfristig gelingt, labil bleibt.

(1) Die in Anbetracht des hohen Ausländeranteils erforderliche spezifische Ausländerpolitik des Betriebes wie auch ihre Folgewirkung, führt zwar nicht notwendigerweise, aber definitiv zum Ausbau einer umfangreichen und einflußreichen Personal- und Ausbildungsabteilung. Damit entstand eine neue, institutionell äußerst ambivalente Dimension innerhalb der betrieblichen hierarchischen Struktur.

Eine Personal- und Sozialabteilung existierte schon lange im Betrieb, hatte jedoch überwiegend administrative Funktionen, vor allem in der Durchführung von Konzernentscheidungen (Vorgaben für Besetzung mit Arbeitskräften, Einhaltung von Verhaltensziffern von Produktivität und Zahl der Arbeitskräfte etc. Mit der Verknappung regionaler Arbeitskraft und der Entscheidung über den Ausländereinsatz wurden sukzessive und rasch die Kompetenzen und Funktionen dieser Abteilung erweitert. Das vorhergehende Personal inklusive des Leiters wurde Zug um Zug ausgewechselt. Die neuen Mitarbeiter dieser Abteilung waren keine "Administratoren" (Lohnbuchhalter, Kaufleute etc.), sondern typischerweise "Experten" (für Personal, Ausbildung, Sta-

tistik, Planung), durchwegs akademisiert. Zugleich wurde die Abteilung auf die Ressortebene angehoben, d.h. direkt auf Vorstandsebene gebracht und dem Vorsitzenden direkt unterstellt. Funktional fielen ihr zu der systematische Ausbau der Personalpolitik als geschlossener Zusammenhang, die systematische Analyse der Personalbewegungen, die Formalisierung der Auswahlkriterien, der politische Ausbau der Kontakte zu Betriebsrat und Belegschaft, die Konfliktstrategie, systematische Ausbildungs- und Rekrutierungsmaßnahmen, die Bewältigung der Fluktuation und vor allem der umfängliche und systematische Ausbau des betrieblichen Qualifizierungswesens auf allen Ebenen. Auch untersteht das gesamte Sozialwesen dieser Abteilung. Zugleich wurden auch Linienfunktionen übernommen (oder angestrebt), wie z.B. der zentrale Arbeitskräfteeinsatz (Zuteilung).

Die erwähnte ambivalente Wirkung in der betrieblichen Hierarchie ist folgendermaßen zu begründen:

- o Der Ausbau der Personal-, Sozial- und Ausbildungsabteilung bringt eine wesentlich höhere Transparenz aller arbeitskräftebezogenen Zusammenhänge und Entwicklungen mit sich. Sie stellt Fachkompetenz (etwa Experten für bestimmte Aufgaben, z.B. für systematische Anlernung) zur Verfügung und bedeutete damit tendenziell rationale Verfahrensweisen; sie kann "policy" systematisch vertreten - bedeutet also eine höhere Transparenz, Planbarkeit des Arbeitskräfteeinsatzes und damit eine höhere Reagibilität des Betriebs auf Arbeitskräfteprobleme, vermag durch Schaffung der Grundlagen für die verschiedenen Handlungsziele des Betriebs eine strukturelle Stabilisierung herzustellen.
- o Sie bedeutet aber zugleich eine konfliktträchtige neue Dimension in der traditionellen, technisch und kaufmännisch orientierten Betriebsleitung. Einerseits vermag sie durch Fachkompetenz, Linienbefugnisse und Gewicht im Vorstand ihre Ziele durchzusetzen; andererseits ist sie durch die generelle Verantwortlichkeit des Vorstandsvorsitzenden in ihrer Durchsetzungsfähigkeit gehemmt, was zu kontroversen Entscheidungen und Maßnahmen im Betrieb führen kann. Zugleich wächst aber auch die Abhängigkeit von dieser Abteilung.
- o Die Abteilung ist ferner gehemmt durch die Existenz eines Generalmanagementplans des Konzerns, der Personalplanung

(quantitative Besetzung in Abhängigkeit vom geplanten Ausstoß) umfaßt, aber im Ausland ohne jeden Bezug zum regionalen Arbeitsmarkt erstellt ist. Hier ergeben sich einerseits Bindungen und andererseits Druckmittel der Abteilung innerhalb des Betriebs, zugleich - durch eigene Expertenqualifikation - Manipulationsmöglichkeiten gegenüber dem Generalplan auch mit ökonomischen Effekten (langfristiger Art). Das Verhältnis von planmäßiger expertengesteuerter Autonomie und Abhängigkeit von anderen Instanzen ist nicht geklärt und bedeutet ein permanentes Risiko mit einem permanenten Unsicherheitsfaktor.

Entscheidend ist, daß die "Binnenrationalität" nicht soweit entwickelt wird, daß sie den betrieblich gegebenen Arbeitsprozeß selbst problematisieren kann, sondern axiomatisch von der Nichtveränderbarkeit von Prozeß und Markt ausgeht.

(2) Die durch den Arbeitskräfteeinsatz gegebene dichotomische Vorgesetztenstruktur in der Produktion (ältere deutsche Angelernte versus angelernte Ausländer und deutsche Facharbeiter) muß tendenziell zerbrechen. Der Vorgesetztennachwuchs aus den deutschen Angelernten ist gering, deutsche Facharbeiter sind nur bedingt bereit, untere Vorgesetztenpositionen unter den gegebenen Bedingungen zu übernehmen (kaum höhere Löhne; Kooperation mit Ausländern; Verantwortlichkeit für problematische Prozeßabläufe etc.). Die Auswirkungen der Übernahme solcher Positionen durch Ausländer sind nicht absehbar.

(3) Durch die beschriebene betriebliche Arbeitskräftepolitik wurde eine Arbeitskräftestruktur geschaffen, die kollektive Interessen unkontrolliert entwickeln und geltend machen kann. Trotz des hohen gewerkschaftlichen Organisationsgrades ist insbesondere der Ausländerbereich von Betriebsrat und von der Gewerkschaft her sehr schwer beherrschbar und damit für den Betrieb schwer berechenbar; Sanktionierung gegen einzelne sind bei dem hohen Ausländeranteil in ihren Wirkungen schwer absehbar (tatsächlich kam es zu Streiks wegen negativer Sanktionen

gegenüber einzelnen), gegenüber Deutschen nur durch indirekte Maßnahmen (Versetzungen etc.) möglich. Diese Situation kann sich jederzeit verschärfen.

(4) Schließlich ist die Handlungsvariabilität latent dadurch eingeschränkt, daß die Verfügung über ausländische Arbeitskräfte in hohem Maße von externen Bedingungen (staatlich, normative Auflagen) abhängt (s.o.).

(5) Verfügung über deutsche Arbeitskräfte ist in einem wesentlichen Punkt besonders prekär und kostenträchtig, zugleich risikoreich in bezug auf die Außenwirkung (Arbeitsmarktattraktivität) und langfristig kaum lösbar: In der Produktion wird fast ausschließlich im Akkord gearbeitet, wobei ältere Arbeitnehmer Schwierigkeiten haben, die Akkordsätze zu erbringen. Zwar scheidet ein nicht unbedeutender Anteil der Arbeitskräfte über 45 Jahre, vor Erreichung der Altersgrenze, aus gesundheitlichen Gründen oder Invalidität aus dem Betrieb aus (was das Image auf dem Arbeitsmarkt negativ beeinflusst). Eine vorzeitige Pensionierung älterer Arbeitnehmer kann jedoch nur dann erfolgen, wenn diese damit einverstanden sind. Werden ältere Arbeitskräfte, wenn sie die geforderte Leistung in der Produktion nicht mehr erbringen können, auf andere Arbeitsplätze umgesetzt (insbesondere auf Nacharbeits- und Kontrollplätze sowie auf die zahlreich vorhandenen Transportarbeitsplätze) und ist damit, was in der Regel der Fall ist, eine Verdienstminderung verbunden, so wird ihnen vom Betrieb aus ein zusätzlicher Soziallohn bezahlt, was zunehmend zu bedeutenden Kostenbelastungen führt - Nachfolgekosten der schlechten Arbeitsbedingungen. Langfristig ist mit einer nicht mehr beherrschbaren und wenig nutzbaren Altersstruktur zu rechnen, die die Aktivitäten notwendig auf das elastische Potential des Produktionsprozesses verweist.

Zusammenfassend - die hohe Autonomie in der Beschaffung von Arbeitskraft und in ihrem Einsatz erschwert tendenziell die innerbetriebliche Struktursicherung.

b) Arbeitskräfteeinsatz und Bezug zur gesellschaftlichen Struktur

Auch in diesem Bezug sind die Folgen des betrieblichen Handelns ambivalent. Sein Beitrag zur gesellschaftlichen Stabilitätssicherung ist gering. Wir können uns hier kurz fassen:

(1) Mit der massiven Rekrutierung ausländischer Arbeitskräfte ist das Problem ihrer Integration in die regionale Bevölkerungsstruktur verbunden, deren Einzelheiten hier nicht nachgegangen werden kann. Auf jeden Fall erwachsen dem Betrieb bedeutsame Aufgaben (und Kosten) durch Beiträge zur regionalen Infrastruktur, insbesondere Wohnungsbau; gleichwohl entziehen sich viele gesellschaftliche Auswirkungen seinen Einflußmöglichkeiten, auch wenn er zusätzliche Mittel bereitstellen könnte. Das Integrationsproblem wird verstärkt, weil die Arbeitsbedingungen des Betriebes zunehmend nicht einmal den Erwartungen der ausländischen Arbeitskräfte entsprechen, damit einerseits bedeutende Fluktuation auftritt (inklusive des Wohnungsproblems für die Fluktuierenden bzw. die Kommunen, andererseits zunehmend solche Ausländergruppen rekrutiert werden müssen, deren soziale Differenz zur deutschen Bevölkerung größer ist (der Betrieb stellte als einer der ersten der BRD Türken ein). (Dem widerspricht nicht, daß die Bemühungen des Betriebs ihm zu einem Image der "Ausländerfreundlichkeit" verhelfen und die Verfügung (Rekrutierung) am Arbeitsmarkt erleichtert. Das Integrationsproblem ist als Folgeproblem zu betrachten).

(2) Der gesellschaftlich notwendige Produktivitätsbeitrag wird zweifellos erbracht; ein Beitrag zur technisch-organisatorischen Innovation auf gesellschaftlicher Ebene folgt praktisch nicht. Eine Dämpfung der Erwartungen abhängiger Arbeitskräfte hinsichtlich der Arbeitsbedingungen, was ja im Sinne der Sicherung gegebener gesellschaftlicher Struktur durchaus "positiv" unter Betriebsinteresse interpretiert werden könnte, erfolgt ebenfalls nicht, weil die Diskrepanz der gegebenen Arbeitsanforderungen zu den durchschnittlichen gesellschaftlichen Anforderungen im regionalen Vergleich zu deutlich ist und politisch als Gegenbild wirkt, also betrieblichen Verwertungsinteressen auf gesellschaftlicher Ebene widerspricht.

C. Systematisierende Zusammenfassung

(1) Stark vereinfacht sind die intendierten Aktivitäten dieses Betriebes durch drei Axiome geprägt: Die Produktion muß ausgeweitet werden; die technisch-organisatorischen Verfahren und die damit verbundenen Arbeitsbedingungen sind nicht wesentlich veränderbar; die Arbeitskräfteknappheit ist nur durch Ausländereinsatz zu überwinden. Auf diesem Hintergrund verbinden sich die Aktivitäten mit Bedingungen und indirekt auf den Arbeitskräfteeinsatz einwirkenden Handlungszusammenhängen, die auf eine nur kurzfristig wirksame und labile, betrieblich und gesellschaftlich nur bedingt stabilisierungsorientierte Problemlösung hinauslaufen:

- o Durch eine betriebsunspezifische Minimaldefinition der Arbeitsanforderungen, bei der insbesondere die soziale und die qualifikatorische Dimension der Einsatzelastizität - hier: Diszipliniiertheit, hierarchische Einsetzbarkeit, Sprache/Schrift - entfällt, erweitert der Betrieb seinen Arbeitsmarkt (räumlich) und sein Rekrutierungspotential quantitativ erheblich (Interessenebene I).

- o Quantitativ sind damit Beschaffungsprobleme gelöst; qualitativ bedeutet die Ausdehnung des Rekrutierungsreservoirs, daß entscheidende Rekrutierungshemmnisse insbesondere legitimatorischer Art und gratifizierender Art (Arbeitsbedingungen) nur partiell ausgeschaltet werden.

- o Der Betrieb gewinnt eine hohe Autonomie in bezug auf die Gestaltung des Produktionsprozesses unter den Bedingungen von verfügbaren Technologien und Organisationsformen und unter seinen Marktbedingungen, orientiert sich nur minimal an Begrenzungen durch Arbeitskräftepotential und Bedingungen des Arbeitskräfteeinsatzes (Interessenebene II).

- o Problematisch wird dabei tendenziell, daß die notwendige Indifferenz des Prozesses (und des Marktes) gegenüber potentiell veränderten längerfristigen Verfügbarkeiten von Arbeitskräften nicht berücksichtigt wird.
- o Das hängt eng mit der Nichtbeherrschung der Gratifikationsdimension zusammen (Interessenebene III). Hier gelingt einerseits die Herstellung eines Ausgleichs der nicht gratifikatorisch gestalteten Arbeitsbedingungen durch finanzielle Gratifizierung, andererseits durch die Aufstiegsmöglichkeiten und Arbeitsplatzsicherheiten eine Gratifizierung für einen Teil spezifisch qualifizierter, insbesondere deutscher, Arbeitskräfte. Doch entstehen zugleich Folgekosten, und die Gratifikationssituation bleibt labil.
- o Innerbetrieblich bleibt die Struktursicherung der Institution Betrieb als ganzer labil, weil wachsende Binnenrationalität (Transparenz, Planbarkeit, Fachkompetenz beim Arbeitskräfteeinsatz) sich nur auf gegebene Strukturelemente von Prozeß und Markt bezieht, diese als nicht veränderbar hinnehmen muß. - Gesellschaftlich überwiegen eher destabilisierende Momente (Interessenebene IV).

(2) Der betriebliche Handlungszusammenhang impliziert vordergründig:

- o Es gelingt, zugleich Offenheit in der Beschaffung und Bestimmbarkeit im Einsatz von Arbeitskraft herzustellen. (Verfügung).
- o Ein Teil der notwendigen Qualifikationen kann durch Umsetzungen im laufenden Arbeitsprozeß ohne besonderen Aufwand vermittelt werden. Die zusätzliche Qualifikation ist absolut betriebsspezifisch (Anpassung).
- o Der Einsatz ausländischer Arbeitskräfte ermöglicht die Beibehaltung nutzungsorientiert gestalteter Produktionsprozesse und eine hohe zeitliche und auf die Leistungsverausgabung

bezogene Steuerung des Arbeitseinsatzes (in Form von Intensivierung und Extensivierung) (Nutzung).

- o Der Druck auf die gratifikatorische und legitimatorische Gestaltung des Produktionsprozesses wird vermindert (Bewertung und Strukturkonstanz).

(3) Wesentliche Einschränkungen betrieblicher Handlungsspielräume zeigen sich allerdings sowohl in objektiven, nicht-intentionalen wie in intendierten Handlungszusammenhängen:

- o Der Mangel an sachlichen Qualifikationsvoraussetzungen macht systematisierte Qualifizierungsmaßnahmen mit entsprechenden Kosten in großem Umfang erforderlich.
- o Das Fehlen bestimmter sozialer Qualifikationen bei einem Großteil der Arbeitskräfte macht einen polarisierenden Einsatz von Arbeitskräften mit diesen Qualifikationen erforderlich, bringt Abhängigkeit von dieser Arbeitskräftegruppe.
- o Diese Arbeitskräftegruppe ist ihrerseits kaum mehr neu rekrutierbar, obwohl mit einfachen und geringen Qualifikationselementen hohe prozeßgebundene Gratifikationen (gute Arbeitsbedingungen, Aufstieg, Sicherheit) erlangt werden können.
- o Die Sicherung solcher Gratifikationen auf der Basis einer früheren Belegschaftsstruktur ist wiederum mit hohen Folgekosten verbunden: Qualifizierung; Arbeitsplatzsicherung auch für Minderleistungsfähige (hier: Ältere) aus Gründen der Arbeitsmarktattraktivität für diese Arbeitskräftegruppen.
- o Das Ausweichen auf die finanzielle Gratifikationsdimension bei ausländischen und deutschen Arbeitskräften kann nicht als Beherrschung der Gratifikationsdimension interpretiert werden, sondern scheint erzwungen und vor allem im Rahmen der regionalen Arbeitsmarktkonkurrenz wenig wirksam.

(4) Im einzelnen sind folgende Vorgehensweisen oder objektive Handlungsmomente festzuhalten:

- o Neu rekrutierte Produktionsarbeitskräfte beginnen grundsätzlich in den einfachsten Arbeitsplätzen und rücken sukzessive zu anforderungshöheren Arbeitsplätzen vor (Einstiegsarbeitsplätze).
- o Die Qualifizierung wird, soweit möglich, in den laufenden Arbeitsprozeß verlagert (Versetzungen zwischen gering differenzierten Arbeitsplätzen; der extensive Ausbau der Produktion - neue Anlagen zumeist additiv, nicht substitutiv, aber mit tendenziell steigender Produktivität pro Arbeitskraft - erlaubt dabei das stufenweise Vorrücken in der Qualifikation und der Gratifizierung). Die Rekrutierung erfolgt für qualifizierte Arbeiten also rein innerbetrieblich (Binnenrekrutierung und Anpassung über Durchlaufen des Arbeitsprozesses).
- o Die Qualifizierung wird weitgehend didaktisch systematisiert, um Zeitaufwand bis zur maximalen Leistungserbringung bei den Auszubildenden wie auch Sach- und Personalaufwand für Ausbilder zu minimisieren.
- o Die Qualifikation ist vollkommen betriebsspezifisch.
- o Die Qualifizierung für polarisierend entstehende, hohe Anforderungen wird unter den gleichen Prinzipien gehandhabt.
- o Die Qualifizierungsformen und -inhalte werden zwar durch Experten organisiert und systematisiert, entwickeln sich aber auf Druck von unten, d.h. aus den gegebenen Anforderungen des Prozesses und im Prinzip ohne ausbildungspolitisches bzw. an möglicher Prozeßgestaltung orientiertes Konzept. Damit fallen hohe Systematik und Organisiertheit der Qualifikationsvermittlung mit dem Mangel an langfristigen grundsätzlichen Veränderungen des Verfügungsinteresses zusammen.

- o Der Arbeitskräfteeinsatz wird soweit möglich zentral organisiert, um durch größere Masse und Breite im innerbetrieblich verfügbaren Qualifikationspotential höhere Einsatzelastizität zu erreichen.

(5) Die Sicherung betrieblicher Interessen und notwendiger "Beiträge" zur gesellschaftlichen Struktursicherung gelingt nur partiell, scheint kurzfristig und ist labil:

- o Die Binnenrationalität des Betriebs kann ihre eigenen Bedingungen nicht in Frage stellen.

- o Innerbetrieblich entsteht ein ambivalentes Verhältnis der Transparenz und Planbarkeit von Entscheidungen und Maßnahmen mit Hilfe von institutionellen, sachlichen und personellen Kompetenzen und Qualifikationen und wachsender Konfliktträchtigkeit zwischen verschiedenen betrieblichen Institutionen (Personal, Technik, kaufmännischer Bereich).

- o Die entstandene Vorgesetztenstruktur in der Produktion ist labil, weil sie auf prozeßgebundene und nur im Prozeß erwerbbare Qualifikation aufbaut und die damit unerläßliche Rekrutierung nachrückender jüngerer Arbeitskräfte mit entsprechenden sozialen Qualifikationsanteilen nicht gesichert werden konnte.

- o Die kollektive Interessenbildung und Vertretung der Arbeitskräfte ist zwar kurzfristig und vordergründig durch Ausländerbeschäftigung in Grenzen gehalten, jedoch können Ansprüche an die Arbeitsbedingungen, an den Arbeitseinsatz und andere Gratifikationen jederzeit entwickelt und aktiviert werden und zwar in weder vom Betriebsrat noch von seiten der Gewerkschaft beherrschbarer und damit für die Betriebsleitung in nicht-berechenbarer Form.

- o Der gegebene Arbeitseinsatz macht den Betrieb zunehmend unelastisch gegenüber gegebenenfalls notwendigen, bruch- oder sprunghaften Veränderungen von Technik und Organisation und damit von Arbeitsanforderungen.

- o Auch die sukzessiven technisch-organisatorischen Veränderungen machen bei gegebenem Arbeitseinsatz zunehmend hohe Qualifikationen erforderlich, die neue Engpässe bei der Beschaffung aufbauen.
- o Der Einsatz ausländischer Arbeitskräfte ist in hohem Maße extern - von betrieblich nicht steuerbaren Größen - beeinflußt (Staat).
- o Regional bedeutet die Integration (bzw. die Nicht-Integration) ausländischer Arbeitskräfte eine hohe Belastung der gesellschaftlichen Struktur.
- o Legitime Erwartungen deutscher Arbeitskräfte können nicht erfüllt werden; dadurch werden aber keineswegs im Interesse des Betriebes liegende "Dämpfungen" dieser Erwartungen generell erreicht, weil die Diskrepanz der Arbeitsanforderungen im Betrieb zu den durchschnittlichen gesellschaftlichen Anforderungen zu hoch ist.
- o Die gegebenen Arbeitsanforderungen und Arbeitsbedingungen widersprechen im Laufe der Zeit auch den Erwartungen ausländischer Arbeitskräfte; ein Rückgreifen auf Ausländer mit noch höherer sozialer Differenz zur regionalen Gesellschaft ist kaum mehr möglich.
- o Die Art der Arbeitsanforderungen ruft tendenziell den Widerstand der Interessenvertreter der Arbeitskräfte ganz generell hervor.

(6) Es besteht die Möglichkeit, daß diejenigen Bedingungen, die eine Labilität der betrieblichen Arbeitskräfteproblemlösung hervorrufen, kumulativ auftreten:

- o Müssen technisch-organisatorische Veränderungen innovativer Art vorgenommen werden, die wirkliche Sprünge bedeuten, dann

besteht auch dann kein ausreichend qualifiziertes Arbeitskräftereservoir oder innerbetriebliches Arbeitskräftepotential, wenn mit diesen Innovationen wesentliche quantitative Einschränkungen des Arbeitskräftebedarfs verbunden sind.

- o Ergeben sich Veränderungen in der Marktsituation, z.B. gesamtwirtschaftlich bedingte Absatzschwierigkeiten und muß damit der quantitative Umfang der Arbeitskräfte eingeschränkt werden, so müssen entweder die ausländischen Arbeitskräfte entlassen werden, was bedeutet, daß die deutschen Arbeitskräfte dequalifiziert und degratifiziert werden sowie in eine unsichere Arbeitsmarktposition geraten, oder aber es müssen auch deutsche Arbeitskräfte entlassen werden, was die Attraktivität des Betriebes gerade im Hinblick auf jene qualifizierten Arbeitskräfte wesentlich vermindert, die gerade dann für den Betrieb eine besonders hohe Bedeutung erlangen (Rationalisierungsdruck).

Fall 2: Arbeitskräfteeinsatz in einem Maschinenbau- Betrieb¹⁾

A. Das Arbeitskräfteproblem

1. Produkt und Produktionsprozeß
2. Die Marktsituation des Betriebs
 - a) Absatzmarkt
 - b) Beschaffungsmarkt
 - c) Kapitalmarkt
3. Traditionelle Organisationsstruktur und "Policy"
4. Anforderungen an Arbeitskräfte und Arbeitskräfteeinsatz
 - a) Produktqualität und Produktentwicklung
 - b) Technisch-ökonomische Grenzen
 - c) Tradition und "Policy" als Bedingungen für die Anforderungen an Arbeitskräfte
5. Die Arbeitsmarktsituation des Betriebs
 - a) Der regionale Arbeitsmarkt
 - b) Die Stellung des Betriebes auf dem Arbeitsmarkt
6. Das Arbeitskräfteproblem des Betriebes

B. Betriebliche Bedingungen, Aktivitäten und Interessen

1. Schrittweise Veränderungen von Produktionsprozeß und Markt
2. Minimale Orientierung an der Verknüpfung von Gratifizierung und Arbeitsbedingungen (Nutzung)
3. Planlose und labile Herstellung der Verfügbarkeit über Arbeitskräfte
4. Begrenzte Handlungsvariabilität und ambivalente Beiträge zur betrieblichen und gesellschaftlichen Struktur-sicherung

C. Systematisierende Zusammenfassung

-
- 1) Erhebungen: Rahmen des Projekts 1970; ergänzende Erhebungen Frühjahr 1973

Die vorliegende Arbeit ist das Ergebnis einer Untersuchung, die im Rahmen des Projekts „Arbeitskräfteeinsatz in der Industrie“ durchgeführt wurde. Die Untersuchung wurde von der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG) gefördert. Die Ergebnisse dieser Untersuchung sind in der vorliegenden Arbeit dargestellt. Die Arbeit ist in drei Teile gegliedert. Der erste Teil enthält die Einleitung und die Darstellung der Aufgabenstellung. Der zweite Teil enthält die Darstellung der Untersuchungsmethoden und der Untersuchungsergebnisse. Der dritte Teil enthält die Zusammenfassung und die Schlussfolgerungen. Die Arbeit ist in drei Teile gegliedert. Der erste Teil enthält die Einleitung und die Darstellung der Aufgabenstellung. Der zweite Teil enthält die Darstellung der Untersuchungsmethoden und der Untersuchungsergebnisse. Der dritte Teil enthält die Zusammenfassung und die Schlussfolgerungen.

Die Untersuchung wurde im Rahmen des Projekts „Arbeitskräfteeinsatz in der Industrie“ durchgeführt. Die Aufgabenstellung der Untersuchung war es, die Arbeitskräfteeinsatzsituation in der Industrie zu untersuchen und die Ergebnisse darzustellen. Die Untersuchung wurde in drei Phasen durchgeführt. In der ersten Phase wurde die Aufgabenstellung der Untersuchung definiert. In der zweiten Phase wurde die Untersuchungsmethoden festgelegt. In der dritten Phase wurde die Untersuchungsergebnisse dargestellt.

Die Untersuchungsergebnisse zeigen, dass die Arbeitskräfteeinsatzsituation in der Industrie sehr komplex ist. Es gibt eine Vielzahl von Faktoren, die den Arbeitskräfteeinsatz beeinflussen. Diese Faktoren sind zum Beispiel die Größe des Betriebs, die Art der Produktion, die Saisonbedingtheit der Produktion, die Verfügbarkeit von Arbeitskräften, die Lohnsituation, die Arbeitsbedingungen, die Arbeitszeiten, die Arbeitsintensität, die Arbeitszufriedenheit, die Arbeitsmotivation, die Arbeitsloyalität, die Arbeitsverpflichtung, die Arbeitsverantwortung, die Arbeitskompetenz, die Arbeitsflexibilität, die Arbeitsadaptivität, die Arbeitsresilienz, die Arbeitsstabilität, die Arbeitsdauer, die Arbeitsintensität, die Arbeitszufriedenheit, die Arbeitsmotivation, die Arbeitsloyalität, die Arbeitsverpflichtung, die Arbeitsverantwortung, die Arbeitskompetenz, die Arbeitsflexibilität, die Arbeitsadaptivität, die Arbeitsresilienz, die Arbeitsstabilität.

Die Untersuchungsergebnisse zeigen, dass die Arbeitskräfteeinsatzsituation in der Industrie sehr komplex ist. Es gibt eine Vielzahl von Faktoren, die den Arbeitskräfteeinsatz beeinflussen. Diese Faktoren sind zum Beispiel die Größe des Betriebs, die Art der Produktion, die Saisonbedingtheit der Produktion, die Verfügbarkeit von Arbeitskräften, die Lohnsituation, die Arbeitsbedingungen, die Arbeitszeiten, die Arbeitsintensität, die Arbeitszufriedenheit, die Arbeitsmotivation, die Arbeitsloyalität, die Arbeitsverpflichtung, die Arbeitsverantwortung, die Arbeitskompetenz, die Arbeitsflexibilität, die Arbeitsadaptivität, die Arbeitsresilienz, die Arbeitsstabilität.

Die Analyse geht davon aus, daß der Betrieb seine technisch-organisatorische Struktur, seine Absatzmarktsituation und seine Gratifizierungsmöglichkeiten in gewissen Grenzen steuern kann; dazu aber aufgrund seiner besonderen hierarchischen Struktur, der traditionellen Gebundenheit seiner Führungsspitze und der darin implizierten "Policy" nur reaktiv und ohne Planbarkeit der "Folgen" in der Lage ist. Seine Arbeitsmarktsituation und sein Arbeitskräfteeinsatzproblem ist subjektiv (d.h. in der Perspektive des Betriebs) durch den Mangel an spezifisch qualifizierten Arbeitskräften geprägt; die Bewältigung gelingt nur unvollkommen und zwar in einer Form, die der Problemdefinition des Betriebs und seinen propagierten Lösungsintentionen widerspricht.

A. Das Arbeitskräfteproblem

1. Produkt und Produktionsprozeß

Dieser traditionsreiche, mittelgroße Maschinenbaubetrieb, der inmitten eines großen süddeutschen industriellen Ballungszentrums liegt, fertigt seit Mitte der 50er Jahre ausschließlich Rundstrickmaschinen.

- o Das Produkt ist eine komplexe, hochwertige Maschine, die nur in wenigen Grundtypen hergestellt wird, deren technische Details jedoch weiter variiert werden können und die durch diese Variationen laufend an neue Absatzmarkterfordernisse (siehe unten) angepaßt wird.

- o Hinsichtlich unserer Frage nach den Problemen des Arbeitskräfteeinsatzes sind folgende Merkmale des Fertigungsprozesses - auf dessen Arbeitskräfteeinsatzprobleme wir uns auch bei diesem Betrieb beschränken - herauszustellen:

- Der Schwerpunkt der Arbeiten liegt bei der Bedienung von Einzelmaschinen, und zwar von einfachen spanabhebenden Bearbeitungsmaschinen (Fräsen, Bohrmaschinen) bis zu komplizierten, hochmechanisierten oder teilautomatisierten Maschinen und Anlagen (z.B. großen Drehmaschinen). - Der zweite Schwerpunkt von Arbeiten liegt in der Montage des komplexen Produkts.

- Sukzessive werden für die Großstückbearbeitung eigens mit Fremdfirmen entwickelte numerisch gesteuerte Werkzeugmaschinen aufgestellt.
- Die Struktur der Fertigung ist durch kleine Serien geprägt (maximal 20 bis 25 Maschinen des gleichen Typs in einem Fertigungsauftrag), so daß die Arbeiten im einzelnen häufig wechseln.
- Die Produktion wird zunehmend auf Baukastenfertigung umgestellt (Teilaggregate können in die meisten Endprodukte und deren Varianten eingesetzt werden), wodurch eine begrenzte Standardisierung der Arbeit ermöglicht wird, mit entsprechender Vergrößerung der Teile-Serien und größerer Elastizität in der zeitlichen und anlagenmäßigen Disposition der Arbeiten.
- Veränderungen vollziehen sich sukzessiv, technisch-organisatorische Sprünge sind - mit Ausnahme der numerisch gesteuerten Maschinen - nicht absehbar; Produktivitätssteigerung und Ausweitung des Ausstosses erfordern in erster Linie laufende Rationalisierung innerhalb des Fertigungsprozesses, auch durch Ausgliederung der Fertigung von Teilen, die von Zulieferanten bezogen werden können, damit durch Konzentration auf produktspezifische Fertigung.

o Die äußeren Arbeitsbedingungen müssen als branchenüblich bzw. branchendurchschnittlich bezeichnet werden.

Traditionell entstandene, laufend modernisierte, "gewachsene" Gebäude und Anlagen mit den in traditionellen Maschinenbaubetrieben üblichen Belastungen aus Raumenge, komplizierten Transportwegen, Belüftungsproblemen etc. Überdurchschnittliche Belastungen ergeben sich teilweise aus der besonderen Größe der Werkstücke in der Dreherei. - Dauer- und Monotoniebelastungen liegen an den einfachen Bearbeitungsmaschinen in der üblichen Weise vor, verbunden mit Zahlung nach Akkord. - Die Arbeitszeit liegt deutlich über dem Durchschnitt vergleichbarer Betriebe (8 1/2 Stunden Tarifarbeitszeit plus regelmäßig 1 1/2 Stunden Überstunden pro Tag); keine Schichtarbeit.

Der Ausbau der Fertigung ist explizit an weiterer Standardisierung, "Durchrationalisierung" orientiert, ohne daß wesentliche Veränderungen von der Betriebsleitung angestrebt oder für möglich gehalten werden.

2. Die Marktsituation des Betriebs

a) Absatzmarkt

Die Lage auf dem Absatzmarkt ist seit Jahren durch eine ständige Absatz- und Umsatzexpansion gekennzeichnet, die in absehbarer Frist bei weitem nicht der starken Nachfrage nach dem Endprodukt nachkommen kann.

Im Inland ist der Marktanteil, der insgesamt 5 Unternehmen dieser Art etwa gleich. Ein ausgesprochener Wettbewerb besteht nicht, da zum Teil das Produkt gewisse typische Unterschiede aufweist, andererseits höchstens kürzere Lieferfristen wechselweise in der Konkurrenz wirksam werden könnten. - Der Exportanteil der Produktion des Betriebes beträgt 75 % (Nahe Osten, Ferner Osten, USA). Der Exportanteil wird im Hinblick auf politische Risiken als zu groß betrachtet, aber man sieht im Betrieb keine Chance, diesen Anteil zu verkleinern (feste Kontingente der Vertreter, eingeschliffene Märkte, auf Jahre hinaus objektiv hohe Nachfrage etc.). Außerdem setzt man auf die Planzahlen der ausländischen Nachfrager. - Mit neuen Konkurrenten in der Produktion wird nicht gerechnet: Großunternehmen des Maschinenbaus haben keine Kapazitäten frei; die Produktion erfordert besondere Erfahrung und Verfahren; die möglichen Serien sind für Massenproduktion zu klein; die amerikanische Konkurrenz liefert einen prinzipiell anderen Maschinentyp, der auch den Export nach den USA selber nicht berührt.

Trotz der günstigen Marktlage werden dauernd Produktverbesserungen vorgenommen, insbesondere um eine höhere Produktivität der Maschinen bei gleicher Qualität zu erreichen. Die Absatzmärkte der Textilverarbeiter sind zwar variabel, jedoch schlagen die Anforderungen dieser Verbrauchermärkte in absehbarer Weise auf den Produktionsmittelmarkt durch: Sowohl das Vorprodukt - die Faser - als auch Produkt der Maschine - das Gestrick - kann verändert werden, ohne daß die Maschine selber in ihren Grundzügen verändert werden muß.

Die Situation auf dem Absatzmarkt wird als so gut betrachtet, daß weder spezielle Verkaufs- und Werbeanstrengungen noch Marktforschung unternommen werden. Die Kapazität ist im Durchschnitt auf drei Jahre im voraus ausgelastet.

Die Produktionsplanung wird in ihrer Art nach der Verkaufsplanung bestimmt, beide jedoch sind in ihrer Quantität durch die knappe Kapazität des Betriebes begrenzt (siehe dazu unten).

b) Beschaffungsmarkt

Eine ganze Reihe von Halb- und Vorprodukten muß von der untersuchten Firma eingekauft werden. Es besteht daher eine relativ starke Abhängigkeit von den Zulieferbetrieben. Zur Absicherung werden Rahmenverträge geschlossen, die die Zulieferbetriebe binden, die Zusammenarbeit mit dem untersuchten Betrieb attraktiver machen sollen. Es besteht die schwer zu realisierende Tendenz, aus räumlichen und personellen Kapazitätsgründen die Herstellung weiterer Vorprodukte auszulagern bzw. im Auftrag zu vergeben. Eine starke technische Kooperation mit den Zulieferbetrieben ist angestrebt.

c) Kapitalmarkt

Über den Kapitalmarkt waren nähere Einzelheiten nicht zu erfahren. Der permanente Versuch, die Kapazität auszuweiten, führte zum Ankauf von kleineren Betrieben, zum Ankauf von Betrieben im Ausland und zur Planung eines neuen Werkes in der Nähe des jetzigen Betriebes. Die derzeitige Geschäftsführung möchte im Stile eines traditionellen Familienbetriebes jegliche Fremdfinanzierung vermeiden, wodurch sich permanent Schwierigkeiten bei der Kapazitätsausweitung ergeben.

3. Traditionelle Organisationsstruktur und "Policy"

Die traditionell orientierte Führungsstruktur des Betriebes, eine ihr entsprechende "Policy" und durch sie bestimmte objektive Momente der betrieblichen Organisationsstruktur müssen für die Analyse des Arbeitskräfteproblems berücksichtigt werden. Einige Kennzeichen dieses Zusammenhanges, die systematisch zu bestimmen und zu erfassen nicht möglich ist, sind folgende:

- o Der Betrieb wird als "Familienunternehmen" geführt; das bedeutet in unserem Zusammenhang in erster Linie, daß die Unternehmensleitung - juristisch abgesichert - überwiegend aus Familienmitgliedern besetzt werden muß. Zwar ist zum Untersuchungszeitpunkt einer der (familienzugehörigen) Geschäftsführer als zentrale Entscheidungsinstanz zu betrachten, auch greift die Familie kaum direkt in konkrete innerbetriebliche Entscheidungszusammenhänge ein, jedoch ist "Rapport" gegenüber dem Familienverband eine unumgängliche Verpflichtung.

- o Die "Policy" als diffuser, teils bewußter, teils nicht reflektierter Ausdruck Betrieblicher Entscheidungsnormen (mit Bezug auf Arbeitskräfteeinsatz und Arbeitskräfte) ist geprägt an der Vorstellung vom Ruf des Produkts und seinen Qualitätsanforderungen; wenig orientiert an organisatorischer Innovation, z.B. im Arbeitseinsatz (was durch die außerordentlich günstige Marktlage gestützt wird); stark traditionsgebunden hinsichtlich der Gestaltung und Gewährung von Gratifikationen; starr in Bezug auf institutionelle Aspekte des Betriebes (z.B. Beibehaltung einer unrentablen Lehrwerkstatt, Nichtexistenz einer systematisierten Einweisung für Anlernarbeiten etc.).
- o Darin einbegriffen ist weiter, daß alle oberen und mittleren Führungspositionen besetzt werden durch Techniker mit stark traditionellen Führungsvorstellungen, wie sie auch von der Unternehmensleitung vertreten werden. Dies wird vor allem durch die damit verknüpften Vorstellungen bezüglich der Qualifikation der einzusetzenden Arbeitskräfte über die Anforderungen des Arbeitsprozesses hinaus wirksam (vgl. hierzu unten "Anforderungen an Arbeitskräfte und Arbeitskräfteeinsatz", Abschnitt 4., wie auch den objektiven Niederschlag dieser Vorstellungen in der Personalstruktur, siehe unten).
- o Die Führungsvorstellungen wie die Implikate der diffusen Entscheidungsnormen schlagen sich in objektiven Strukturmerkmalen des Betriebes nieder:

- In der überkommenen Personalstruktur¹⁾, von der hier nur die Dominanz der Metallfacharbeiter hervorzuheben ist, die wesentlichen Auswirkungen auf die Organisation des Arbeitskräfteeinsatzes, die Selektionskriterien bei der Neurekrutierung aller Arten von Arbeitskräften, auf Aufstiegschancen, auf Kooperationsmöglichkeiten mit unqualifizierten und angelernten Arbeitskräften etc. hat; ferner die - mit wachsender Knappheit dieser Arbeitskräftegruppe - damit verbundene Altersstruktur der Belegschaft, die langfristig das Mangelproblem schlagartig verschärfen wird; nicht zuletzt die Bedeutung der existierenden Personalstruktur für die Aufrechterhaltung technischer Fertigungsverfahren, die an der bisherigen Verfügbarkeit von Metallfacharbeitern gebunden sind.
- In der Organisation von Zuständigkeiten, Entscheidungsbefugnissen und Fachwissen: Es gibt keinen Organisationsplan, der diese Zusammenhänge regelt, auch keine klaren Vorstellungen darüber; im wesentlichen sind die familienzugehörigen Geschäftsführer die letzten entscheidenden Instanzen "für alles". Ein sogenanntes "Leitungskomitee" hat mehr informatorischen Charakter und vertritt - ad hoc zusammengerufen - ein fehlendes systematisches Informationswesen von unten nach oben. - Eine für den Arbeitskräfteeinsatz relevante Personalabteilung besteht nicht, lediglich Verwaltungspositionen für Personalangelegenheiten (Aufgaben von Annoncen, Kantine, Einstellungsformalitäten etc.), die aber weder entscheidungsbefugt noch initiativ oder innovativ sind (vgl. unten) und auch

1) Zur Personalstruktur:

Die Gesamtbelegschaft wuchs in den 60er Jahren um ca. 10 % auf rund 700 Arbeitskräfte (bei einer gleichzeitigen Umsatzsteigerung von 20 bis 30 %). Im Produktionsbereich sind rund 500 Arbeitskräfte beschäftigt, zusätzlich rund 50 Meister und Monteure. Die zur Verfügung stehenden Personalunterlagen sind sehr dürftig. Insgesamt lassen sich folgende Veränderungen feststellen:

- Die Zahl der Kaufleute und Techniker steigt an
- die Zahl der Meister und Monteure bleibt konstant
- die Zahl der Ungelernten oder wenig Angelernten steigt stark an
- der Facharbeiteranteil ist leicht rückläufig
- die Zahl der Hilfsarbeiter und Lehrlinge bleibt konstant.

Der Anteil der Gastarbeiter an den Lohnempfängern beträgt rund 20 %; die Fluktuationsquote beträgt 20 % und betrifft fast ausschließlich ungelernte Ausländer und Angelernte.

Den absoluten Zahlen nach setzen sich die gewerblichen Arbeitskräfte aus 2/5 Facharbeitern, 2/5 angelernten Arbeitskräften und 1/5 ausländischen, un- oder angelernten Arbeitskräften zusammen. Etwa die Hälfte der rund 40 % der Facharbeiter ist älter als 40 Jahre, zum Teil sehr viel älter. Die Beschäftigten in der Produktion sind fast ausschließlich männliche Arbeitskräfte. Die Facharbeiter sind ebenso fast ausschließlich deutsche Metallfacharbeiter. - Die Meister und Monteure sind Angestellte, letztere setzen sich aus den höchstqualifizierten Fachar-

keine expertenmäßigen Funktionen beispielsweise in der Transparentmachung von Personalsituationen am Arbeitsmarkt und im Betrieb, haben. - Es gibt auch kein formalisiertes Ausbildungswesen mit Ausnahme einer Lehrwerkstatt, deren Effekt für die Arbeitskräftebedarfsdeckung gering ist und die nur aus "Imagegründen" weitergeführt wird ("ein Metallbetrieb unseres Rufs ... muß eine Lehrwerkstatt haben"). In sehr vermittelter Weise haben diese Organisationsformen auch Rückwirkungen auf den Arbeitskräfteeinsatz dadurch, daß für neue Fertigungsverfahren und damit notwendig werdende vor- und nachgelagerte Prozesse (Arbeitsvorbereitung, Nacharbeitungen bestimmter Art etc.) erst neue Zuständigkeiten und Qualifikationen geschaffen werden müssen; bisher gibt es solche Prozesse z.B. Arbeitsvorbereitung nur in enger Verknüpfung mit den gegebenen Fertigungsverfahren. - Auch die Marktforschung wird, wie erwähnt, lediglich durch die unsystematisierten Erfahrungen des Verkaufs der Reisemonture und durch Reisen der Unternehmensleitung betrieben; ebenso werden Konstruktionsaufgaben und Neuentwicklungen im laufenden Prozeß durch ad hoc zusammengestellte Gruppen qualifizierter Arbeitskräfte und Meister durchgeführt, was sich als sehr bedeutsam für den Arbeitskräfteeinsatz herausstellen wird.

Derartige Zusammenhänge, die hier nicht im einzelnen ausgeführt werden können, müssen bei der Bestimmung der Anforderungen an die Arbeitskräfte und der Analyse der Aktivitäten zur Bewältigung des Arbeitskräfteproblems berücksichtigt werden.

4. Anforderungen an Arbeitskräfte und Arbeitskräfteeinsatz

a) Produktqualität und Produktentwicklung

Der Betrieb ist auf dem Absatzmarkt mit einem Produkt eingeführt, dessen Spezifität und Qualität keine Veränderung i.S. einer (weiteren) Standardisierung oder gar Vereinfachung (in funktionaler Hinsicht) zu erlauben scheint, wenn die von der Produktart, nicht vom Preis her konkurrenzlose Absatzmarktlage, insbesondere im Ausland, gehalten werden soll. Gerade diese breitgestreute Auslandsorientiertheit bietet - bei allen politischen Risiken - eine hohe betriebliche Stabilität gegenüber inländischen wirtschaftlichen Krisen, worauf noch zurückzukommen sein wird.

Darüber hinaus erfordert das Produkt eine permanente Weiterentwicklung. Dies weniger um eine in gewissem Grade vorhandene Konkurrenz auszuschalten als um überhaupt den Markt für das Produkt zu erhalten.

b) Technisch-ökonomische Grenzen

Die gegebene betriebliche Fertigungsstruktur kann aufgrund des hohen Wertes der Anlagen innerhalb einer im Hinblick auf das Arbeitskräfteproblem interessanten Frist nicht wesentlich verändert werden, ohne die ökonomische Substanz des Betriebes anzugreifen. Produktionsverfahren im Sinne einer Massenfertigung sind nicht möglich, andere technologische Prinzipien der Fertigung nach der Vorstellung der Unternehmensleitung nur insoweit denkbar, als sie sich schrittweise und partiell in das laufende Produktionsverfahren einfügen lassen: Permanente kleinere Verbesserungen oder Einsatz neuer Verfahren in ausgliederten Teilbereichen.

Eine Ausgliederung weiterer Fertigungsbereiche nach außen ist nicht möglich, weil der Markt an potentiellen Lieferanten ausgeschöpft ist. Außerdem können gerade diejenigen Produktteile, die nach außen vergeben werden können, also nicht produktspezifisch sind, auch betriebsintern gegebenenfalls mit einem höheren Grad an technologischer Autonomie und Standardisierung hergestellt werden und treffen damit nicht in den Kern des weiter unten zu bezeichnenden Arbeitskräfteproblems.

c) Tradition und "Policy" als Bedingungen für die Anforderungen an Arbeitskraft

Aus den unter a) und b) genannten Bedingungen wird zunächst in der Perspektive des Betriebes festgehalten, daß, ausgehend von der gegebenen Personalstruktur, im wesentlichen ein Bedarf an qualifizierten Arbeitskräften besteht. Dieser "imaginäre" Bedarf wird verschärft und spezifiziert durch explizite Vorstellungen der Unternehmensleitung von den betrieblichen Anforderungen an Arbeitskraft, die aber nur als "Deklaration" eine akzentuierende Rolle spielen:

- o Die sachlich-qualifikatorischen Anforderungen unterliegen außerordentlichen hohen Standards und sind sehr spezifiziert:

Die Unternehmensleitung wie die Betriebsleitungen sind zentral von Technikern beherrscht; sie und die Meister in der Fertigung messen der technologischen Komplexität, Variabilität und qualitativen Hochwertigkeit des Produkts entscheidende Bedeutung zu, wobei über die Marktsituation hinaus das Bewußtsein von der Tradition des Betriebs und seinem Image wesentlich beitragen. Sie halten sachliche Leistungsnormen für erforderlich, die überwiegend nur von fachlich speziell Ausgebildeten, und zwar in der Metallindustrie Ausgebildeten, erfüllt werden können. Da dieser entscheidende Personenkreis zugleich die Technologie als in ihrem Kern nicht veränderbar ansieht, wird von diesen sachlichen Leistungsanforderungen für einen zentralen Teil des Fertigungs- und Montagepersonals bewußt ohne Zwang kaum abgegangen werden.

- o Der Anspruch an die sozialen Merkmale der Qualifikation ist hoch subjektiv bestimmt durch ein traditionsorientiertes, stark einzelunternehmerisch, mittelbetrieblich und regional gefärbtes Element.

Die von der Unternehmensleitung und den Vorgesetzten im Betrieb explizierten Anforderungen legen im Bereich der Produktionsarbeiter entscheidenden Wert auf die Einordnung in eine noch weitgehend patriarchalisch definierte Hierarchie bei gleichzeitig hohen Anforderungen an Eigenkontrolle und hohe eigene qualitäts- und leistungsbezogene Normen, auf die Anerkennung unstrukturierter Bereiche in der Hierarchie (Spielraum des Meisters, direktes Eingreifen - Durchregieren - von Betriebs- und Unternehmensleitung etc.). Das geforderte Verhalten gegenüber Vorgesetzten, Kollegen und gegenüber dem Arbeitsobjekt selbst setzt Akzeptierung stark traditioneller Anforderungen voraus.

- o Dem entspricht, daß für die Erbringung einer qualitativ hochwertigen Leistung nicht allzu enge und definierte Zeitbedingungen gesetzt werden, daß man also individuellen Manipulationsspielraum offen läßt und den qualitativen Leistungsaspekt auf eine Norm bezieht, deren Überbietung zwar als individueller Anreiz gesehen wird, der aber innerhalb der Normen industrieerfahrener und kollektiven Handlungsgeboten unterliegende Arbeiter verfolgt werden kann.

Dieser Manipulationsspielraum kann z.B. auch gegenüber Älteren genutzt werden, weil es einen gewissen Freiheitsgrad für den Einsatz älterer Arbeitskräfte ermöglicht: Es kann eher der Zeitanpruch verändert werden (Senkung der Akkordrichtsätze) als der Qualitätsanspruch. Dem entspricht auch eine gewisse Großzügigkeit in der Akkordfestsetzung, zumindest im Bewußtsein der Arbeiter.

- o Derartigen Vorstellungen, denen hier nicht weiter nachgegangen wird, die aber als objektives Datum betrieblicher Arbeitskräftepolitik wirksam werden, entspricht, daß nicht traditionell sozialisierte Arbeitskräfte - d.h. hier zunächst grob: Deutsche mit Facharbeiterlehre - als nicht geeignet für die Mehrzahl der wichtigen Maschinenbedienungs- und -einstellungsarbeiten betrachtet werden und ferner, daß tatsächlich Arbeiten, bei denen solche Anforderungen vorausgesetzt werden, weit überwiegend mit deutschen Metallfacharbeitern besetzt wurden. Damit wurde auch eine Verfestigung dieser Struktur erzielt.

Kennzeichnend ist, daß Aufstiegsmöglichkeiten für deutsche Facharbeiter nicht zur Verfügung gestellt wurden, wenn entsprechende Aufstiegspositionen (z.B. Vorarbeiter- und Meisterstellen in Abteilungen mit einfachen Bedienungsmaschinen, z.B. in der Bohrererei) nicht im Kern solche Ziele des Arbeitshandelns erfordern. Auch an den modernsten Maschinen, die aber relativ wenig Eingriffschancen lassen, werden keine (auch keine älteren) deutschen Facharbeiter eingesetzt.

In Bereichen, die lediglich Maschinenbedienung und Zuarbeit in der Montage betreffen, wird eine Orientierung verlangt, die von den Führungskräften durchwegs als "Zuverlässigkeit" gekennzeichnet wird: Die präzise und sichere Ausführung eines u. U. einfachen, angelernten Arbeitsganges. Auch daraus folgte bisher, daß Angelernte eingesetzt wurden, die eine spezielle, nur in der Industrie zu erwerbende Qualifikation aufweisen.

- o Die subjektiven Zielvorstellungen der Vorgesetzten selbst sind beherrscht von dem qualitativen Aspekt ihrer Arbeit, zunächst überwiegend vom Produkt bzw. vom Produktionsprozeß her, in geringerem Maße von der Führungsaufgabe.

Dementsprechend fühlen die Vorgesetzten sich zeitlich überfordert durch Aufgaben, die sie nicht als "eigentliche" Arbeitsziele internalisiert haben, insbesondere durch Verwaltungsarbeiten auch im Personalbereich (Formalien der Einstellung, Personalwerbung etc.). Da die Anforderungen an die Arbeitsziele von seiten der Unternehmensleitung so eng mit denen der Vorgesetzten übereinstimmen, tendiert die Unternehmensleitung dazu, derartige Arbeitsbelastungen durch nicht produkt-, qualitäts- oder produktionsprozeßorientierte Anforderungen abzubauen.

Zusammenfassend läßt sich in dieser Perspektive und unabhängig von den objektiven Möglichkeiten einer grundsätzlichen Umstellung des Betriebs hinsichtlich seiner Markt-, Produkt- und Fertigungsstruktur feststellen:

- o Betriebsleitung und mittlere Führungsschicht sind ausschließlich am Modell des qualitativ hochwertigen Produkts und einer nur langsam und im Prozeß fortzuentwickelnden Fertigungsmethode orientiert; ihre Erfahrung, ihre Vorbildung und ihre Orientierung richtet sich an mittelbetrieblichen Organisationsformen aus.
- o Das Arbeitskräfteproblem spielt, wie dringlich es sich in der täglichen Arbeit auch stellen mag, im Bewußtsein der betroffenen Führungskräfte nur eine zweitrangige Rolle gegenüber den technischen Problemen der Fertigung.
- o Neben diese technikbezogene Zielorientierung tritt explizit und bewußt nur das traditionell an Autorität und Hierarchiestabilisierung orientierte ("Herr-im-Hause-") Interesse, Indifferenz nicht nur gegenüber dem Arbeitsmarkt, sondern auch gegenüber konkreten Arbeitskräftegruppen, von denen man sich im Betrieb abhängig sieht, zu gewinnen. Aber weitere arbeitskräfte- oder personalpolitische Aspekte werden nicht systematisch in die Gestaltung von Produktionsprozeß und Markt einbezogen, schlagen ihrerseits höchstens unkontrolliert, insbesondere in Form von Kapazitätsengpässen, auf Produktion und Markt durch.

- o Dementsprechend sind auch die existierenden Personalstellen weder mit "Experten" besetzt noch entscheidungsrelevant oder innovativ. Sie dienen lediglich der administrativen Bewältigung des von den Produktionsabteilungen geltend gemachten Bedarfs.

5. Die Arbeitsmarktsituation des Betriebs

a) Der regionale Arbeitsmarkt

Der Betrieb liegt in einem bedeutenden Ballungsraum Süddeutschlands; der Arbeitsamtsbezirk hat über 1 Million Einwohner und über 100.000 Einpendler. Einwohnerdichte und Arbeitsplatzdichte sind sehr hoch. Insgesamt sind hier rund 500.000 unselbständige Erwerbspersonen beschäftigt.

o Wirtschaftszweige und Beschäftigte:

Rund 1/3 aller Arbeitnehmer des Arbeitsamtsbezirks sind in der Eisen- und Metallverarbeitung beschäftigt. Die meisten Betriebe genießen einen außerordentlichen Ruf in der Art und Qualität ihrer Produkte. - Rund 20 % aller Arbeitnehmer des Arbeitsamtsbezirks sind im Bereich Handel, Banken, Versicherungen beschäftigt, was das Ballungszentrum zugleich als bedeutende wirtschaftliche Zentrale generell auszeichnet. - Rund 15 % aller Arbeitnehmer arbeiten im verarbeitenden Gewerbe. - Aus diesen Angaben ist zu ersehen, daß der Schwerpunkt der Beschäftigten bei qualifizierten industriellen Arbeitskräften liegt.

o Betriebe:

Rund 35 Betriebe auf diesem Arbeitsmarkt haben mehr als 1000 Beschäftigte, darunter 10 bis 12 mehr als 4.000; und es gibt Großbetriebe bis zu 50.000 Beschäftigten. Diese Betriebe zeichneten sich zum Zeitpunkt der Untersuchung durchweg durch ihre Zugehörigkeit zu Wachstumsbranchen aus (KFZ-Industrie, Elektroindustrie, Maschinenbau) und sind überwiegend in der Lage, im Vergleich mit dem regionalen Durchschnitt hohe Löhne, hohe Sozialleistungen, große Arbeitsplatzsicherheit und gute Arbeitsbedingungen zu bieten. Viele dieser Betriebe haben nach alter Tradition der Region bekannte und gutgeführte Lehrwerkstätten.

o Zur Erwerbsbevölkerung:

Der Anteil der Frauen an den Erwerbspersonen ist im Vergleich mit dem Bundesdurchschnitt hoch. - Der Schwerpunkt der Industriebeschäftigten liegt eindeutig auf dem Bereich

Eisen und Metall. - Der Anteil der Ausländer an den Beschäftigten liegt wesentlich über dem Bundesdurchschnitt.
- Die Arbeitslosenquote ist die seit Jahren niedrigste in der Bundesrepublik und stieg auch in der Rezession 1967 nur wenig an, blieb weit unter dem Bundesdurchschnitt.

b) Die Stellung des Betriebes auf dem Arbeitsmarkt

Während Handel und Dienstleistung das Zentrum der Großstadt im Ballungsraum beherrschen, liegen die meisten Industriebetriebe, insbesondere metallverarbeitende, in einem Kranz der Vororte rund um die Stadt. In einem solchen Vorort liegt auch der untersuchte Betrieb; verkehrsmäßig sehr günstig in Bahnhofsnähe, jedoch Mauer an Mauer mit einigen der bedeutendsten Großbetriebe des Wirtschaftsraumes, die bei gleichen oder besseren Arbeitsbedingungen einschließlich Löhnen auch eine gleichartige Nachfrage nach Metallfacharbeitern haben. Insofern besteht eine außerordentlich angespannte Konkurrenzsituation, die allerdings nicht von einzelnen Betrieben, sondern durch das Gesamt der umliegenden Betriebe geprägt ist, wie durch die Struktur des regionalen Arbeitsmarktes überhaupt.

Bedingt durch die enge räumliche Verknüpfung dieser Betriebe existiert ein durch viele informelle Bindungen gewobenes traditionelles Informationsnetz, das die Entwicklung von Qualität und Quantität der Arbeitskräftestruktur der anderen Betriebe bei der Unternehmens- und Betriebsleitung transparent hält. Gleichzeitig weiß aber auch jeder Arbeitnehmer über die zwischen den Betrieben der näheren Umgebung bestehenden unterschiedlichen Lohn- und Arbeitsbedingungen inklusive der Sozialleistungen Bescheid.

Traditionell befriedigte der untersuchte Betrieb seinen Bedarf an qualifizierten Arbeitskräften im Fertigungsbereich aus der zwischenbetrieblichen Fluktuation, die in seiner unmittelbaren Umgebung stattfand. Diese Möglichkeiten waren zum Untersuchungszeitpunkt praktisch ausgeschlossen.

Während der Rezession des Jahres 1967/68 arbeitete der Betrieb ohne Absetzung der laufenden Überstunden und ohne Entlassungen weiter (hoher Auftragsbestand aus dem Exportgeschäft). Zwar wurde der Betrieb quantitativ personell nicht erweitert, aber es wurden einige Arbeitskräfte aufgrund der günstiger werdenden Arbeitsmarktlage ausgewechselt. Offenbar hat die stabile Situation des Betriebes während dieser Zeit das Image des Betriebes auf dem lokalen Arbeitsmarkt positiv betroffen, ohne daß daraus eine besondere Verbesserung der Arbeitsmarktsituation abzuleiten wäre.

Zusammenfassend ist die Situation des Betriebes auf dem Arbeitsmarkt wie folgt zu bestimmen:

- o Praktisch ausgeschöpfter Arbeitsmarkt in Bezug auf die vom Unternehmen explizit für erforderlich erachteten Arbeitskräfte (Metallfacharbeiter);
- o starke Arbeitsmarktkonkurrenz mit einer großen Zahl ähnlicher Betriebe mit zum Teil besseren Arbeitsbedingungen in verschiedener Art;
- o geringe Möglichkeiten zur Imagebildung auf dem Arbeitsmarkt - "einer unter vielen" -; vorhandene Gratifikationschancen nicht umsetzbar.

6. Das Arbeitskräfteproblem des Betriebes

Nach der ausführlichen Darstellung der betrieblichen Produktions- und Marktbedingungen, seiner traditionellen Organisationsstruktur und seiner Arbeitsmarktsituation läßt sich das Problem in der Perspektive des Betriebes sehr kurz bestimmen: Bewältigung der Knappheit an qualifizierten Arbeitskräften, Beschaffung von Metallfacharbeitern und qualifizierten, industrieerfahrenen Angelernten.

Wesentlich dabei ist der widersprüchliche Aspekt, daß sich dieses Problem dem Betrieb einerseits zwar explizite stellt, als Problem starr definiert wird, damit die Prüfung von Strukturveränderungen in Werk und Fertigung, die eine andere Form von Arbeitseinsatz oder Gratifizierung ermöglichen würden, verhindert, andererseits jedoch die bewußten Aktivitäten des Betriebs aufgrund der Orientierungsstruktur seiner Führungsschicht doch nicht primär am Arbeitskräfteproblem ausgerichtet sind, sondern an der Sicherung von Produktqualität und Fertigungsstruktur: Das Arbeitskräfteproblem bleibt deklamatorisch bestehen, fällt als Objekt betrieblich intendierter Aktivität aber unter den Tisch. Die objektiven Handlungszusammenhänge des Betriebes hingegen führen zu einer anderen (relativen) Lösung des Arbeitskräfteproblems als der explizit propagierten.

B. Betriebliche Bedingungen, Aktivitäten und Interessen

Die gerade skizzierte ambivalente Form des Arbeitskräfteproblems bedeutet, daß der Betrieb primär problemlösende Wirkungen durch Handlungszusammenhänge erzielt, die nicht unmittelbar am Arbeitsmarktproblem orientiert sind.

1. Schrittweise Veränderungen von Produktionsprozeß und Markt

a) Betriebliche Bedingungen und Aktivitäten

(1) Unabhängig vom Arbeitskräfteengpaß ist der Betrieb sowohl daran interessiert wie in der Lage, sein Produkt und seinen Fertigungsprozeß zu standardisieren:

- o Die große Nachfrage nach seinem Produkt dringt auf eine Ausdehnung des Ausstosses, damit auf eine Standardisierung der Fertigung.

- o Die starke Stellung auf dem spezifischen Absatzmarkt erlaubt es, die Ausdehnung des Ausstosses mit einer Bereinigung des Sortiments bzw. einer Standardisierung des Produkts zu verbinden.
- o Der technische Charakter des Produkts erlaubt es, Standardisierung mit einer immer noch hohen Variabilität zu verbinden (unterschiedliche Einbauteile für verschiedene Vorprodukte - Fasern; unterschiedliche Einbauteile für das Produkt - Formen des Gestricks).
- o Die schwache Stellung auf dem Kapitalmarkt erlaubt eine nur schrittweise Umstellung der Fertigung; auch die Technologie selbst scheint in diese Richtung zu drängen.

Die Lösung, die sich in dieser Marktsituation zum Teil durch Entwicklungsarbeiten auf mittlerer Ebene (Meister, s.u.) durchsetzt, ist die (hier nicht im einzelnen zu beschreibende) Produktstandardisierung durch das Prinzip der Baukastenfertigung, die sowohl in der Teilefertigung wie in der Montage mittlere bzw. kleinere Serien erlaubt.

Diese Art der Fertigung hat indirekte Auswirkungen auf den Arbeitskräfteeinsatz in der Form, daß der relative Bedarf an qualifizierten Arbeitskräften (Metallfacharbeiter) reduziert wird, einmal durch die steigende Produktivität der eingesetzten Arbeitskräfte, zum anderen durch die nachbeschriebenen Folgewirkungen.

(2) Mit der genannten Veränderung in der Fertigung wird der Einsatz von Maschinen rentabel, die geringere Qualifikationsanforderungen stellen. Insbesondere im Zusammenhang mit Ersatzinvestitionen wurden sukzessive Maschinen eingesetzt, die keine Facharbeiter mehr erforderten. An diesen Maschinen konnten Angelernte und Ungelernte, die im laufenden Arbeitsprozeß angelernt wurden, eingesetzt werden.

Bezüglich dieser beiden Handlungszusammenhänge muß zweierlei festgehalten werden:

Einmal werden sie ex post von der Betriebsleitung als "arbeitseinsatzwirksam" erkannt und dann als arbeitsmarktbezogene Aktivitäten deklariert. Eine Beurteilung des Ablaufs der betrieblichen Aktivitäten in der Untersuchung läßt jedoch den Schluß zu, daß es sich hier um psychologische "Rationalisierungen" handelt, also um nachträglich rational begründete und auf einen anderen Effekt bezogene Interpretationen der eigenen Aktivitäten (siehe hierzu noch unten). Anstoß waren zweifellos markt- und produktorientierte Erfordernisse, zum anderen aber bedeutete der Effekt im Arbeitskräfteeinsatz (Möglichkeit der relativen Verminderung des Facharbeitereinsatzes und Einsatzmöglichkeiten für Angelernte) einen Anstoß zur arbeitskräfteorientierten Intensivierung dieser Maßnahmen.

(3) Einige weitere technisch-organisatorische Veränderungen hatten allerdings von vornherein zumindest auch bewußt arbeitskräfteeinsatzbezogene Ursachen:

Die Entwicklung und der Einsatz zunächst einer, später mehrerer numerisch gesteuerter Maschinen (Anlagen). Der Anlaß war jedoch nicht auf die Reduzierung von Qualifikationsanforderungen zwecks Änderung des Arbeitskräftereservoirs gerichtet, also nicht an der Beschaffung von Arbeitskräften orientiert, sondern an Problemen der Personalführung unter den Bedingungen der Knappheit auf dem Arbeitsmarkt. Hierbei geht die oben beschriebene Orientierung der Betriebsleitung und der Vorgesetzten auf allen Ebenen an der Qualifikation der Arbeitskräfte und das traditionell gebundene Hierarchieverständnis eine ambivalente Verbindung ein. Dies soll am Fall der Planung und Einführung der ersten numerisch gesteuerten Maschine geschildert werden:¹⁾

1) Die Schilderung stammt aus dem Material der RKW-Studie A 47 (1968) und wurde ergänzt durch betriebliche Erhebungen im Projekt A 77 (1970) und Anfang 1973.

Die Betriebsleitung und die Vorgesetzten waren außerordentlich abhängig von den wenigen Großstückdrehern und Drehern, die im Betrieb vorhanden waren. Die Tatsache, daß man langfristig auf dem Arbeitsmarkt nicht mit Ersatz für diese Dreher rechnen konnte und andererseits, daß diese Arbeitskräftegruppe aufgrund ihrer besonderen autonomen und starken Stellung auch besondere Führungsschwierigkeiten im Betrieb machte, führte zu Überlegungen, wie man durch technologische Veränderungen hier Abhilfe schaffen könnte:

Die Bemühungen liefen darauf hinaus, diejenigen Produktionsprobleme zu mechanisieren, deren traditionelle Lösung von diesen Arbeitskräften Idealismus, Ehrgeiz, besonders hohe Zuverlässigkeit und Qualifikation erforderten. Der Einsatz einer NCM sollte diesem Zweck dienen. Auf dem Sektor der Dreharbeiten bestand dabei eine besonders große personelle sowie auch maschinelle Kapazitätslücke. Es war völlig unmöglich, auf dem Arbeitsmarkt gelernte Dreher zu bekommen. Von den ohnehin nur wenig vorhandenen Drehern fehlten außerdem in der Regel 50 - 60 %. Ein relativ großer Anteil der Dreharbeiten wurde zunächst außer Haus gegeben, was hohe Kosten verursachte, zum anderen Probleme der Terminplanung usw. aufwarf. Ein Ausgleich durch Überstunden war nicht möglich. Das Personal- und Autoritätsproblem wurde dann so dringend, daß bei erhöhtem Produktions- und Termindruck der Einsatz von numerisch gesteuerten Maschinen gerechtfertigt erschien, obwohl sie zunächst im engeren Sinne nicht wirtschaftlich arbeiteten. Die Betriebsleitung versprach sich von der NCM vor allem auch eine Steigerung der Arbeitsmoral bei den Facharbeitern an den konventionellen Drehmaschinen:

Sobald sie die sehr viel größere Leistung der Maschine erkennen und die Möglichkeit sehen würden, daß diese anspruchsvollen Arbeiten auch von Angelernten durchgeführt werden könnten, würden sich Führungsprobleme lösen lassen, weil man die Dreher davon überzeugen könnte, daß sie für den Betrieb nicht unersetzbar seien ("Dem Dreher soll in der Firma durch diese Maschinen der selbst zugelegte Heiligenschein genommen werden, und sie sollen erfahren, daß sie ganz gewöhnliche Arbeiter sind"). Dadurch sollte es auch gelingen, Quertreiber aus dem Betrieb zu entfernen und die Kooperationsbereitschaft zu steigern. Diese expliziten Absichten der Betriebsleitung vor Aufstellung der Anlage stellt außer Frage, daß die Strategie der Befreiung von Facharbeitern, die Verringerung ihres Anteils an der Belegschaft klare Absicht der Betriebs- und Unternehmensleitung war, nicht im Nachhinein in die Entwicklung hineininterpretiert wurde.

Zu ergänzen ist, daß nach und nach mehrere dieser numerisch gesteuerten Anlagen eingeführt wurden, und daß alle diese Anlagen mit sorgfältig ausgewählten angelernten Arbeitskräften (Ausländer), die eine längere Betriebszugehörigkeit aufwiesen, besetzt wurden. Auf die Effekte wird unter b) zurückzukommen sein.

b) Interessen und Folgewirkungen

Vorweg ist festzuhalten, daß weder die - von uns als nachträgliche Rationalisierungen betrachteten - sukzessiven und begrenzten Veränderungen im Produktionsprozeß noch die definitiv ex ante in der Arbeitskräfteperspektive durchgeführten Aktivitäten die anvisierten oder objektiv möglichen Ziele erreichten:

Alle diese betrieblichen Handlungen oder Aktivitäten wurden in ihrer Wirkung auf das Arbeitskräfteproblem paralyisiert durch den gleichzeitig permanent wachsenden Ausstoß aufgrund des Nachfragedrucks.

Zwar sank der Anteil der Facharbeiter in der Fertigung geringfügig, aber keineswegs aufgrund sinkenden Bedarfs oder sinkender Einsatzmöglichkeiten, sondern schlicht aus Knappheitsgründen; gleichzeitig stieg die Zahl der Angelernten bedeutend. Weder wurde damit durch die technisch-organisatorischen Veränderungen

- o soziale bzw. herrschaftsbezogene Anforderungen - hier: Reduzierung einer bestimmten Abhängigkeit von Arbeitskraft und damit verbundene innerbetriebliche Führungsprobleme - im Sinne des Betriebes gelöst, noch konnten
- o sachlich-inhaltliche Qualifikationsanforderungen so reduziert werden, daß auf ein breites Arbeitskräftereservoir derart zurückgegriffen werden konnte, daß damit das Knappheitsproblem an Facharbeitern hätte bewältigt werden können. Die kontinuierliche Nutzung des gegebenen Arbeitskräftepotentials implizierte aber langfristig außerordent-

liche Gefahren durch die zunehmende Verschlechterung der Altersstruktur, worauf zurückzukommen sein wird.

Die Anforderungen des Marktes - Sicherung der Marktposition durch Menge und Art des Produkts - schlugen weitgehend auf die Erfordernisse im Arbeitskräfteeinsatz durch oder umgekehrt die Marktposition konnte (nur) soweit ausgebaut werden, als dies trotz dieses Durchschlagens auf die Anforderungen der Arbeitskräfte möglich war. - Der Produktionsprozeß selbst wurde hinsichtlich des Arbeitskräfteeinsatzes bei gegebenem Sortiment und gegebener Nachfrage zwar elastischer, verlor aber an Flexibilität im Hinblick auf langfristige Marktveränderungen.

Objektiv werden mit diesem betrieblichen Handeln trotzdem einige betriebliche Interessen auf dieser Handlungsebene erfüllt.

- o Der Produktionsprozeß wurde offener in seinen Anforderungen an Arbeitskraft; trotz Knappheit an bestimmten Arbeitskräften konnten Produktionsausweitungen mit neuen - weniger qualifizierten Arbeitskräften - bewältigt werden.
- o Es entwickelten sich neue Möglichkeiten durch neu entstandene Anforderungen an Arbeitskraft, mit den betrieblichen Führungsproblemen fertig zu werden (vgl. hierzu 2).

2. Minimale Orientierung an der Verknüpfung von Gratifizierung und Arbeitsbedingungen (Nutzung)

a) Betriebliche Bedingungen und Aktivitäten

Aus den unter A. geschilderten Zusammenhängen ist zu entnehmen, daß der Betrieb kaum Chancen hat, seine prozeßbezogenen Arbeitsbedingungen gratifikatorisch so zu gestalten,

daß sie vor allem in Anbetracht der unmittelbaren Arbeitsmarktkonkurrenz mit größeren, zum Teil moderneren Betrieben bedeutsam werden für die Verfügung über zusätzliche Arbeitskraft.

Auch nicht prozeßspezifische Gratifikationen (Sozialleistungen z.B.) reichen kaum an die "normalen" Erwartungen qualifizierter Arbeitskräfte heran, geschweige denn, darüber hinaus (Weihnachtsgeld, verbilligtes Mittagessen, Rentenzuschuß nach zehnjähriger Betriebszugehörigkeit u. ä.); ähnliche und weitergehende Leistungen werden von allen Betrieben erbracht, mit denen Arbeitsmarktkonkurrenz besteht. Dies gilt auch für alle Ausbildungsmaßnahmen und sonstigen Lernchancen mit Ausnahme der unter (1) genannten.

Ausgenommen davon sind folgende Gratifizierungsformen:

(1) Für sehr hoch qualifizierte jüngere Arbeitskräfte ist insbesondere die Arbeit in der Außenmontage attraktiv. Zu Spitzengehältern und Auslösung tritt hier die Übernahme ins Angestelltenverhältnis, bedeutsame spezifische und generelle Lernchancen (Sprachen etc.) und vor allem die Möglichkeit zu Auslandsaufenthalten (Japan, USA usw.). Voraussetzung ist eine längere Einarbeitung in den Betrieb, so daß diese Form der Gratifizierung vor allem für die Aufrechterhaltung des Bestands an Arbeitskräften dienen kann, jedoch kaum unmittelbar in der Rekrutierung eingesetzt werden kann.

(2) Der Aufstieg in die Position der Monteure, aber auch in andere Vorgesetzten-Positionen, wird ferner möglich durch eine bewußte personal-politische Aktivität, die sich aus dem Scheitern der "Strategie der Befreiung von Facharbeitern" im Zusammenhang mit dem Einsatz der NCM sich ergab.

Bislang wurden Vorgesetzte (Arbeiter und Meister) überwiegend extern rekrutiert; dahinter stand die oben erwähnte traditionelle Vorstellung der Vorgesetzten und der Betriebsleitung, daß interne Rekrutierung nicht das Höchstmaß an möglicher betrieblicher Autorität gegenüber den Arbeitskräften ermögliche, sowie die Tendenz, qualifizierte Facharbeiter im

Sinne ihrer besonderen Qualifikation und nicht auf Vorgesetztenposition einzusetzen, die andere Qualifikationen erfordere.

(Also z.B. in der Teilefertigung bei Angelernten, wozu man hier Angelernte als Vorgesetzte rekrutierte: Aufstieg als Rekrutierungsanreiz.)

Nunmehr besteht die erklärte Absicht, mit zunehmender Nutzung von NCM und von anderen Maschinen, die keine Facharbeiter erfordern, diese zunehmend für Führungspositionen, Montage- und Reparaturarbeiten einzusetzen und von dort her ein Attraktivitätsmoment bei der Rekrutierung zu bekommen gegenüber Facharbeitern, die in den umliegenden Großbetrieben in der Produktion eingesetzt sind. Diese "Absicht" führte praktisch noch zu keiner Aktivität und hatte kaum Effekt, weil permanent Lücken in der Produktion selbst entstehen (Überalterung, Produktionsausweitung), die immer wieder mit Facharbeitern gestopft werden müssen. Grundsätzlich ist aber eine Entwicklung in der anvisierten Richtung denkbar.

Dazu kommt, daß mit dem Einsatz der genannten Maschinen neue Positionen in der Arbeitsvorbereitung, in der Programmierung der Maschinen, in der Steuerung der Maschinenbelegung geschaffen wurden. Quantitativ spielt dies jedoch als Attraktion keine Rolle, da die Mehrzahl dieser wenigen Stellen auch mit angelernten Arbeitskräften besetzt werden kann und wird.

Offen bleibt in diesem Zusammenhang die Schwierigkeit, diese prozeßgebundenen Gratifikationen in ein attraktives Außenimage für die Rekrutierung umzusetzen.

(3) Nur am Rande sei erwähnt, daß als nicht prozeßgebundene besondere Sozialleistung ein relativ bedeutender Betrag als jährliche Gewinnausschüttung ausbezahlt wird (entsprechend ca. 200 Stundenlöhnen). Diese Maßnahme scheint ebenfalls eher für die Haltequote interessant, als für die Rekrutierung, damit aber wenig bedeutsam, da qualifizierte Arbeitskräfte ohnehin nicht zum Wechseln tendieren.

b) Betriebliche Interessen und Folgewirkungen

(1) Grundsätzlich gerät der untersuchte Betrieb in das Dilemma, daß sich die wachsende Nutzung der von ihm eingesetzten Arbeitskraft - insbesondere Metallfacharbeiter und

qualifizierte Angelernte - mit einer wachsenden gesellschaftlichen Bewertung dieser Arbeitskräfte verknüpft, und daß er nicht in der Lage ist, diese Differenz durch eine nutzungsgerechte und zugleich positiv gratifikatorisch bewertete Gestaltung des Arbeitsprozesses ausgleichen zu können.

o Einerseits setzt der Betrieb also in hohem Maße Arbeitsvermögen frei, indem er die individuell sehr elastische Arbeitskraft Facharbeiter sowohl qualifikatorisch maximal nutzt (Art der Arbeit, z.B. in der Montage, selbständige Arbeit im Ausland, Ausfüllen von nicht durchorganisierten Ausschnitten des Arbeitsprozesses), als auch hinsichtlich der sozialen Qualifikation (disziplinierte Einordnung in eine weitgehend noch patriarchal organisierte Führungsstruktur, Direktkooperation mit Ausländern, Einsatz auch in standardisierter Fertigung etc.); entsprechendes gilt für die Nutzung angelernter Arbeitskraft, durch sukzessiven Einsatz an der Obergrenze ihrer Qualifikation, wobei die Qualifikationsdifferenzen durch leistungsbezogene (finanzielle) Gratifikationen (Akkord) individuell gesteuert werden können.

o Andererseits aber werfen die Arbeitsbedingungen Verfügungsprobleme auf, die sich aus der Diskrepanz zwischen gelungener Nutzung und gesellschaftlicher Bewertung ergeben. Mit dem Arbeitsprozeß selber aber können keine Gratifikationen verbunden werden (außer internen, siehe unten), die einen Vorsprung in der Arbeitsmarktkonkurrenz bedeuten, ja, es besteht - in der spezifischen betrieblichen Situation - sogar ein Nachhängen. Dies impliziert insbesondere hinsichtlich der Facharbeiter längerfristig ein Austrocknen und Überaltern, erzwingt wahrscheinlich Veränderungen in der Absatzmarktsituation und/oder im Fertigungsverfahren.

Das betriebliche Interesse an der Lösung des "Arbeitsbedingungsproblems" wird im Sinne relativer Verbesserung der

Verfügung nicht erfüllt, wohl aber hinsichtlich der Stabilisierung der Belegschaft (Haltequote).

(2) Weitgehend mißlingt unter allen gegebenen Gratifikationsformen eine weitere Extensivierung der Arbeit. Zwar konnten laufend Überstunden durchgesetzt werden, jeder Versuch zur Schichtarbeit schlug jedoch fehl: Gratifikationen dafür stehen praktisch für die Art der eingesetzten Arbeitskräfte nicht zur Verfügung.

Eine Leistungsintensivierung wird zwar erreicht, jedoch bleibt auch hier eine wesentliche Lücke insofern, als die Leistungsanforderungen nicht unabhängig von der Qualifikation der Arbeitskräfte gehalten werden können (insbesondere Reduzierung der mengenmäßigen Leistungsanforderung gegenüber älteren Facharbeitern, Reduzierung der qualitativen Leistungsanforderungen bei neu hinzugekommenen Angelernten u. ä.).

(3) Hingegen schlägt die wachsende Standardisierung der Arbeit nicht unbedingt negativ auf die Leistungsbereitschaft durch; sie wird - wie beschrieben - auch von Facharbeitern akzeptiert, jedoch nicht positiv gratifikatorisch bewertet.

(4) Soweit Gratifikationen im Prozeß sich ergeben - also insbesondere für Monteure und tendenziell der Aufstieg für alle Facharbeiter - besteht die Schwierigkeit, diese Gratifikationen in ein Außenimage arbeitsmarktwirksam umzusetzen:

- o Die Leistungen - Aufstieg, Angestelltenverhältnis, Qualifizierung und "subjektive Attraktivität" der Auslandsaufenthalte - sind inhaltlich kaum definierbar (d. h. der Ertrag ist für die Arbeitskräfte nicht erkennbar bzw. absehbar);
- o sie können bei der Rekrutierung nicht formal zugesagt werden.

So bleibt für die Gestaltung des Außenimages derzeit praktisch nur der Ruf, als sicherer Betrieb zu gelten (Arbeits-

platzsicherheit als Gratifikation). Dieser Aspekt spielt aber gerade für die qualifizierten Facharbeiter eine relativ geringe Rolle, weil die unmittelbaren Arbeitsmarktkonkurrenten das Gleiche bieten, ja in der Perspektive der Arbeitskräfte als Großbetriebe und - vorläufig - in Wachstumsbranchen hier als gesicherter gelten. Kurzfristige Veränderungen dieser Situation - also z.B. die höhere Sicherheit bei der Rezession 1967/68 - haben nur eine begrenzte Wirkung.

3. Planlose und labile Herstellung von Verfügbarkeit über Arbeitskräfte

a) Betriebliche Bedingungen und Aktivitäten

(1) Unstrukturierte Rekrutierungspolitik und geringe Binnenrationalität

Die explizite Definition des Arbeitskräftebedarfs nimmt weder auf die konkrete Arbeitsmarktlage Rücksicht, noch wird diese Definition vermittelt durch eine Personalplanung oder durch Personalexperten, d. h. hier: entsprechend der Arbeitsmarktlage umgesetzt in alternative Verfügbarkeiten oder Rückkopplungen, die zu Prozeßveränderungen führen.

Entsprechend dem geschilderten Primat der Techniker erhält der Sachbearbeiter für gewerbliche Arbeitnehmer monatlich schriftliche Anforderungen von der Werksleitung mit mehr oder weniger spezifischen Angaben über die gewünschten Qualifikationen (teils Berufsangaben, teils Angaben über den Arbeitsplatz, teils besondere Hinweise, wie kräftig, deutsch, Schichtarbeit u. ä.). Die Definition erfolgt informell durch die Linienvorgesetzten, wobei die Arbeitsmarktsituation nur bedingt reflektiert wird.

Die konkreten Maßnahmen auf dem Arbeitsmarkt sind unspezifisch:

- o Anzeigen in regionalen Zeitungen:
Die Inserate haben jedoch nicht die Aufgabe, einen aktuellen und bestimmten Bedarf zu decken, sondern man will durch regelmäßige Aufgabe von Anzeigen, in denen jeweils unterschiedliche Arbeitskräfte gesucht werden, eine allgemeine Imagepflege betreiben, ohne daß man dabei auf den un-

mittelbaren Erfolg der einzelnen Anzeigen hofft. Die Tendenz ist, durch permanente Wiederholung des Firmennamens generell auf die Arbeitsmöglichkeiten aufmerksam zu machen.

- o Einzelaktionen:
Tag der offenen Tür, Kontakte mit Volksschulen; beide Maßnahmen werden als erfolglos aufgegeben.
- o Informelle Werbung über Betriebsangehörige:
Durch informelle Informationen der Belegschaft für offene Arbeitsplätze wird versucht, auf dem Wege der Flüsterpropaganda Bekannte oder Verwandte der Beschäftigten als neue Arbeitskräfte zu gewinnen.

Nur die letztgenannte Aktivität hat Effekt.

Als Rekrutierungsfeld kommen praktisch nur Fluktuierende anderer Betriebe in Frage. Dies gilt auch für ausländische Arbeitskräfte, die ausschließlich auf dem einheimischen Arbeitsmarkt rekrutiert werden (bei Neuanwerbungen von Arbeitskräften im Ausland müßten Wohnunterkünfte nachgewiesen werden, was der Betrieb nicht will und kann). Ferner hofft man, eine gewisse Industrieerfahrung bei Ausländern mit einkaufen zu können, die bereits in der Region gearbeitet haben.

(2) Folgewirkung: Versagen der Rekrutierungspolitik

Die Wirkung der unmittelbaren Rekrutierung ist als negativ zu bezeichnen.

Facharbeiter werden nur noch in Ausnahmefällen eingestellt; einige wenige über die Lehrlingsausbildung. Angelernte, insbesondere Deutsche, sind ebenfalls nur selten zu bekommen. So werden in der Regel nur noch ungelernte Ausländer eingestellt.

Damit stellt sich in der umgekehrten Perspektive die Frage: Wie sind die geschilderten Anforderungen an Arbeitskräfte zu interpretieren, wie wird das Arbeitskräfteproblem überhaupt bewältigt ?

(3) Informelle Anpassung an den Arbeitsmarkt durch die Art der Arbeitsplatzbesetzung - informelle Umdefinition der Anforderungen

Der Problemlösungsmechanismus des Betriebs beruht darin, daß sich die tatsächliche Arbeitsplatzbesetzung (und Bewältigung der Anforderungen) für weite und wachsende Bereiche der Fertigung völlig unabhängig von den Vorstellungen über Arbeitsanforderungen vollzieht.

Die Möglichkeit, ausländische Ungelernte im Betrieb einzusetzen, ist insbesondere im Zusammenhang - aber keineswegs gezielt verursacht - zu sehen mit der zunehmenden Standardisierung der Fertigung und dem Einsatz einfacherer Fertigungsmaschinen, die oben beschrieben wurde.

Der Prozeß dieser informellen Veränderungen kann folgendermaßen skizziert werden:

Ursprünglich wurden nur die wenigen Hilfsarbeitsplätze im Betrieb - Hofarbeiten etc. - mit Ausländern besetzt. Ausländische Arbeitskräfte überhaupt in die Produktion hineinzubekommen, war am Anfang außerordentlich schwierig, da sich vor allen Dingen die Meister dagegen sträubten (qualifikationsbezogene und soziale Orientierung, Vorstellung von den Arbeitsanforderungen, von der Art der Arbeitskräfte etc.). Unter dem Knappheitsdruck wurden dann zunächst gegen den Willen der Meister und mit nur hinhaltender Billigung der Unternehmensleitung von der Werksleitung Ausländer eingestellt und mit zunehmendem Erfolg eingesetzt. Die ersten ausländischen Arbeitskräfte wurden an den niedrigst qualifizierten Tätigkeiten eingesetzt, konnten aber zunehmend auch in der Bedienung einfacher Maschinen verwendet werden, etwa beim Bohren und Fräsen.

Die Produktionsausweitung zwang dazu, im Einsatz mit den Ausländern noch weiter zu gehen. So wurde nach längerer Anlernung, in die sich auch die jeweiligen Meister zunehmend einschalten mußten, zunehmend Ausländer an Maschinen eingesetzt,

die vorher von Facharbeitern bedient wurden, z. B. an Karusselldrehbänken, und zwar überwiegend an solchen älterer Bauart. Dies hatte mehrere Gründe. Einer ist der, daß diese Maschinen älterer Bauart unempfindlicher sind gegen etwaige Fehlbedienungen, d.h., daß zwar das Werkstück genau wie an einer neuen Maschine verpfuscht werden kann, Schäden an der Maschine selbst aber mit geringeren Kosten verbunden sind. Weiter kommt dazu, daß diese älteren Maschinen mehr Mucken haben und oft auch körperlich schwerere Arbeit erfordern als die neuen Maschinen. Das Problem der "Mucken" würde zwar darauf verweisen, möglichst doch einen Facharbeiter einzusetzen, aber die Meister stehen vor dem Problem, daß ihnen die Facharbeiter weglaufen, wenn neue Leute (bzw. solche mit kürzerer Betriebszugehörigkeit bzw. Ausländer) an moderne Maschinen kommen und sie selbst an den älteren und schwieriger zu bedienenden Anlagen eingesetzt werden. Die Meister entwickeln hinsichtlich der Ausländer besondere Selektionskriterien (dazu unten). Angenommen wird, daß Ausländer nur dann die Anforderungen an die Maschinen erfüllen können, wenn sie sich durch eine ganz besondere Zuverlässigkeit, durch eine hohe Integration in die Arbeitsgruppe und in die Hierarchie und durch eine zunehmende Orientierung an der Produktqualität auszeichnen. Da die langwierige Anlernung unbedingt die Kenntnis der deutschen Sprache erfordert, kommen nur ausgewählte ausländische Arbeitskräfte in Frage.

Das Sprachproblem konnte zunehmend durch die Rekrutierung am Arbeitsmarkt gelöst werden, weil immer mehr ausländische Arbeitskräfte ausreichend lange in der Bundesrepublik waren. Die Einordnung in die Hierarchie, und zwar in die spezifisch traditionelle patriarchalische Hierarchie, war für Ausländer zum Teil leichter möglich als für deutsche Arbeitskräfte mit anderen Erwartungen. Die Integration in die Arbeitsgruppe war bei den meisten Arbeitskräften gar kein Problem (immerhin wurden "definitionsgemäß" Ausländergruppen vorgezogen; die sozial relativ geringe Differenzen zur einheimischen Bevölkerung haben, insbesondere Jugoslawen). Der oben erwähnte

notwendige Freiraum in der Arbeit, d. h. die Notwendigkeit, gestaltend in wenig durchorganisierte Prozesse einzugreifen, der traditionell durch die Arbeiter bewältigt wurde, mußte allerdings zunehmend eingeschränkt werden, und zwar

- o durch systematisch stärkeres Eingreifen der Vorgesetzten,
- o durch Umorganisation von Maschinenbedienungsmannschaften (deutsche Facharbeiter plus ausländische Angelernte)
- o durch Standardisierung der Fertigung.

Die Veränderungen im Arbeitseinsatz wurden allesamt mehr oder weniger erzwungen, tentativ und informell vorgenommen. So ergab sich der neue Arbeitseinsatz der unqualifizierten Ausländer auch dadurch, daß die technisch-organisatorischen Veränderungen - bis hin zur Baukastenfertigung - im Prozeß und von den mittleren Vorgesetzten, die gleichzeitig die Besetzung der Arbeitsplätze zu bewältigen hatten, vorgenommen wurden, weil sie - in Form von ad hoc-Gruppen - quasi als Entwicklungsabteilung funktionieren (siehe dazu noch unten 4.a) (1)).

(Daß vorwiegend Ausländer eingesetzt wurden, hängt damit zusammen, daß auch deutsche Ungelernte praktisch nicht mehr zu bekommen waren und wenn, dann solche, die eine außerordentlich geringe Qualifikation und eine außerordentlich niedrige Zuverlässigkeit aufwiesen, die von den Vorgesetzten niedriger als die der Ausländer eingeschätzt wurde. Deutsche Angelernte, die ähnliche Arbeiten in anderen Industriebetrieben bereits verrichtet haben, sind praktisch nicht zu bekommen.)

Auf die Labilität dieser Form des Arbeitskräfteeinsatzes wird einzugehen sein.

(4) Marginale Aktivitäten und Handlungszusammenhänge in
Rekrutierung und Anpassung von Arbeitskraft

(2) Bedingte Aufrechterhaltung von Selektionskriterien

Bestimmte Selektionskriterien informeller Art werden aufrecht erhalten, spielen aber de facto keine Rolle.

Facharbeiter werden ohne Altersgrenzen eingestellt. Voraussetzung ist: Einverständnis mit Akkordarbeit (wobei bei Älteren Konzessionen gemacht werden); keine Vorstrafen, wenige Arbeitsplatzwechsel, geringer Krankenstand. 1)

Qualifizierte Angelernte und Angelernte: "Möglichst" jünger, möglichst männlich, Einverständnis mit Akkordarbeit; längerfristige Verträge, z. B. mit Ausländern, werden nicht gemacht. Die Linienvorgesetzten, die für die Auswahl entscheidend sind, insbesondere die Meister, sind sich darin einig, daß sich die Angelernten vor allen Dingen durch "Pflichtbewußtsein" und "Zuverlässigkeit" auszeichnen müssen (Zuverlässigkeit bedeutet, einmal angelernte Arbeitsvorgänge fehlerlos zu wiederholen), aber es besteht praktisch keine Möglichkeit, diese Qualitäten konkret und formal ex ante festzustellen. Gerade hier stützt man sich deshalb auf Zeugnisse und, soweit möglich, auf Lebensläufe, letzteres insbesondere deshalb, um den Arbeitsplatzwechsel kennenzulernen, und auf die Probezeit.

-
- 1) In Zeiten, da man noch aus Facharbeitern auswählen konnte, galt als vorrangiges Auswahlkriterium die Erfahrung in bestimmten anderen mehr oder weniger renommierten, der Unternehmens- und Werksleitung bestens bekannten Betrieben. Dabei wurde von der Zugehörigkeit zu diesen bestimmten Betrieben auf eine mehr oder weniger starke internalisierte Arbeitsdisziplin, aber auch auf die Qualifikation geschlossen. Die spezifische Qualifikation für eine spezifische Funktion war von untergeordneter Bedeutung, da man bei einem Facharbeiter davon ausging, daß er sich rasch in jeden Arbeitsplatz seines Bereiches einarbeiten konnte. Früher als Auswahlkriterium, heute als reines Informationskriterium, wird regelmäßig nach dem Lehrbetrieb gefragt und so weit möglich nach den Gründen des Arbeitsplatzwechsels. Zeugnisse oder ähnliches spielen eine relativ untergeordnete Rolle.

Bei Ungelernten gilt nur die Dauer der Betriebszugehörigkeit sowie des Krankenstandes als Auswahlkriterium. Das traditionelle informelle Kriterium ist im Gegensatz zu den Angelernten nicht die Zuverlässigkeit, sondern die "Willigkeit", bestimmte Anforderungen und Arbeitsbedingungen in Kauf zu nehmen. Es wird hier in besonderem Maße von der Möglichkeit Gebrauch gemacht, sich in der Probezeit von den Arbeitskräften zu trennen, weil diese Willigkeit nicht in einem Anstellungsgespräch feststellbar ist.

Ausländische Arbeitskräfte:

Zu den genannten Kriterien kommt die Beherrschung der deutschen Sprache hinzu, gleichgewichtig daneben jedoch die "Ernsthaftigkeit" ihres Interesses an einer Arbeit, was danach beurteilt wird, ob sie direkt von einer anderen Firma kommen oder ob sie schon seit längerer Zeit arbeitssuchend sind (was als negatives Kriterium angesehen wird).

Hinsichtlich der Selektion ist festzustellen, daß nach einem Vorgespräch durch den Sachbearbeiter die Entscheidung über die Einstellung durch die Linienvorgesetzten (Meisterebene) erfolgt, während alle Formalitäten wiederum vom Sachbearbeiter erledigt werden.¹⁾

1) Entlassungen und natürliche Abgänge:

Entlassungen von gewerblichen Arbeitnehmern werden praktisch nur während der Probezeit ausgesprochen. Die Gründe sind im allgemeinen durch die Fehlzeiten gegeben. Nur in Ausnahmefällen werden Arbeitskräfte wegen mangelnder Leistung entlassen. In diesen Fällen wird im allgemeinen versucht, den Arbeitnehmer innerhalb der Abteilung oder innerhalb des Betriebs auf einen anderen Arbeitsplatz zu versetzen. Dies geschieht durch ad hoc - Absprachen zwischen den Meistern in Zusammenarbeit mit der Werksleitung. - Auch die natürlichen Abgänge werden von der Werksleitung überwacht, nicht vom Personalbüro. Wenn jemand wegen Alter ausscheiden wird, versucht man, rechtzeitig Ersatz zu finden, indem man entweder andere Arbeitskräfte von außen sucht oder durch Umsetzung innerhalb des Betriebes nach Ersatz sucht. Letzteres Verfahren wird im allgemeinen vorgezogen, weil man dadurch betriebs-erfahrene Arbeitskräfte an bessere oder von den Anforderungen her geeignetere Arbeitsplätze bringen kann, während die dann freiwerdenden Stellen von außen besetzt werden.

(b) Unsystematische Anlernung im laufenden Arbeitsprozeß

Der informelle, gewachsene Prozeß des Abbaues der Anforderungen und der Einsatz von Un- und Angelernten führt zu einer besonderen Bedeutung des Anlernverfahrens. Dies ist aber weder organisatorisch noch didaktisch systematisiert.

Die neuen Arbeitskräfte kommen an ihren Arbeitsplatz, werden vom Meister eingewiesen und lernen zunächst durch Zuschauen an einem entsprechenden Nachbar-Arbeitsplatz. Die Anlernarbeiten sind allgemein so gestaltet, daß die neue Arbeitskraft bereits nach 2 Stunden versuchen kann, selbst mit dem Arbeitsvorgang fertig zu werden. Dies betrifft insbesondere die Bedienung von einfacheren Maschinen. Während der ersten zwei Wochen bezieht der neue Arbeitnehmer einen Einstelllohn. Im Durchschnitt wird der Akkord von den Anlernkräften nach drei Wochen erreicht. Wird die geforderte Qualifikation nicht erreicht, so erfolgt Ausstellung noch während der Probezeit. Sehr häufig kommt es vor, daß die Arbeitskräfte zwar auf den Akkord kommen, doch die Qualität nicht erbringen.

Ein besonderes Anlernproblem stellen dabei diejenigen Arbeitskräfte, die traditionelle Facharbeiterplätze ausfüllen sollen. Hier erfolgt

- o eine längere Einweisung durch einen Meister oder einen damit beauftragten Facharbeiter
- o der sukzessive Einsatz in Bedienungsmannschaften
- o und alle Verfahren, die oben unter (3) genannt wurden.

(c) Lehrlingsausbildung aus Tradition

In der Lehrlingswerkstatt werden Mechaniker und Werkzeugmacher ausgebildet. Die Haltequoten sind sehr gering. Sie liegen bei etwa 25 % der etwa 25 ausgebildeten Lehrlinge. Das bedeutet, daß die Lehrlingsausbildung in nur sehr geringem Maße Facharbeiter für den Betrieb bereitstellt. Trotzdem wird die Beibehaltung der Lehrwerkstätten nicht in Frage gestellt; für die Unternehmensleitung ist die Aufrechterhaltung der Lehrwerkstatt eine "idealistische Frage", eine Verpflichtung.

Die "Tradition" des Betriebs veranlaßt ihn, weiterhin Lehrlinge auszubilden. Zugleich wird die Existenz der Lehrwerkstatt als notwendig erachtet für das Image des Betriebs in einer Region, in der der Lehre, insbesondere im Metallbereich, besonders große Bedeutung zugemessen wird und sehr viele, auch kleinere Betriebe, Lehrwerkstätten unterhalten.

In der Ausbildung wird den Lehrlingen keine spezifische betriebliche Qualifikation vermittelt.

b) Betriebliche Interessen und Folgewirkungen

(1) Die Erfüllung betrieblicher Interessen in diesen Handlungszusammenhängen bleibt zwiespältig:

- o Einerseits gelingt es nicht, die anvisierte, die "offiziell" angestrebte Verfügung zu erreichen in sachlicher Hinsicht (Qualifikation), in zeitlicher Hinsicht (Schichtarbeit) und in räumlicher Hinsicht (der Arbeitsmarkt kann kaum ausgedehnt werden, vor allem nicht direkt auf ausländische Arbeitsmärkte).
- o Andererseits erweist sich die vorhandene qualifizierte und die noch rekrutierbare unqualifizierte Arbeitskraft als in so hohem Maße "elastisch", daß auch bei eingeschränkter Verfügbarkeit davon gesprochen werden kann, daß sukzessive ein im Hinblick auf die Ausgangsqualifikation spezifischer Einsatz gelingt, wobei die tentative Veränderung der Produktionsprozesse selber eine wichtige Rolle spielt.
- o Vorausgesetzt ist allerdings, daß der Stamm der gegebenen qualifizierten Arbeitskräfte ein außerordentlich hohes Maß an sozialer Qualifikation besitzt, d. h. insbesondere in den verschiedenen beschriebenen Dimensionen an Arbeitssituationen anpaßbar ist (siehe oben), und daß die verfügbare unqualifizierte Arbeitskraft ebenfalls den sozialen, disziplinar, sprachlichen, kooperativen und auch den motivationalen - Ansprüchen ("Zuverlässigkeit" z. B.) gerecht wird. Hinsichtlich der "noch verfügbaren Arbeitskräfte" ist also festzuhalten, daß allein ihre soziale Qualifikation ausreicht, um ein hohes Maß an Elastizität im Einsatz zu garantieren.

(2) Die künftige Verfügung wird prekär, insbesondere aufgrund der fehlenden Möglichkeiten, planend in die Rekrutierungsaktivitäten wie in die indirekt arbeitskräfteeinsatzwirksamen Handlungszusammenhänge einzuwirken; es fehlen alle Informationssysteme, Planungsaktivitäten, überhaupt alle Intentionen, sich mit den Verfügungsproblemen systematisch auseinanderzusetzen, letzteres insbesondere aufgrund der traditionellen betrieblichen Hierarchie und Organisationsstruktur, in der nicht-technische Experten keine Rolle spielen. Dies wird Folgeprobleme bringen: Überalterung der qualifizierten Belegschaft, die Austrocknung auch der jetzt noch verfügbaren internen Rekrutierungsreserven und die wachsende Diskrepanz der Arbeitsbedingungen zu denen, die die Arbeitsmarktkonkurrenten bieten.

(3) Die Verfügung ist und bleibt kostenträchtig; zwar erscheinen die Anpassungskosten jetzt kaum als zusätzliche (d. h. durch die Art der Verfügbarkeit von Arbeitskraft verursachte) Qualifizierungskosten, weil die Qualifizierung im Produktionsprozeß erfolgt. Auch mögen die Qualifizierungskosten durch das System des sukzessiven Aufrückens in qualifizierte Positionen vergleichsweise niedrig sein, langfristig wird sich jedoch eine systematische Anlernung nicht vermeiden lassen. Beide Formen der zusätzlichen Qualifizierung sind permanente Kostenfaktoren für den Betrieb, sofern keine weitere Standardisierung seines Arbeitsprozesses erfolgen kann.

4. Begrenzte Handlungsvariabilität und ambivalente Beiträge zur betrieblichen und gesellschaftlichen Struktursicherung

a) Betriebliche Struktursicherung

Betrachtet man auch in diesem Fall wiederum nur die Fragen der betrieblichen Hierarchie-Sicherung, der Sicherung des betrieblichen Organisationsaufbaus und das legitimatorische Verhalten, so ist folgendes festzuhalten:

(1) Eine Reihe bewußter Aktivitäten ist zweifellos unmittelbar an der betrieblichen Hierarchie- und Organisationssicherung orientiert - Ausfluß traditioneller, stark einzelunternehmerisch geprägter Betriebsstruktur. Die Wirkungen dieser Maßnahmen erweisen sich als zweiseitig:

- o Die "Strategie der Befreiung von Facharbeitern", die explizit bessere Durchsetzungsfähigkeit in der Personalführung sichern sollte, mißlingt unter dem marktbedingten Expansionsdruck; die Abhängigkeit von der Arbeitskraft wächst, die Durchsetzungsfähigkeit der Vorgesetzten sinkt. Andererseits erlaubt gerade die hohe Autonomie der Facharbeiter - was sich nicht als Stärke der betrieblichen Führungsautonomie ausdrückt - die Beibehaltung eines traditionellen organisierten Arbeitsprozesses, in dem den Arbeitskräften ein großer und notwendiger Spielraum bei der Umsetzung der Produktionsziele in die konkrete Fertigung zukommt.
- o Die Anpassung unqualifizierter Arbeitskräfte im Arbeitsprozeß stärkt einerseits die traditionelle Funktion der Meister - Disposition des unmittelbaren Fertigungsprozesses - dadurch, daß sie ihre Autorität anders als gegenüber Facharbeitern mit tatsächlichen sachlichen Überlegenheiten verknüpfen, daraus also Autorität ziehen, ihre Position und ihre Bedeutung sichern können. Dies hat aufgrund der besonderen Rolle der Meister im Betrieb und ihrer Loyalität gegenüber dem Betriebsziel große Bedeutung. Andererseits entsteht mit der Facharbeiterknappheit zunehmend eine Gruppe von Meistern; die nicht mehr aus Facharbeitern, sondern aus angelernten deutschen Arbeitskräften sich rekrutieren (in Abteilungen mit einfachen Arbeitsgängen - Bohrerei, Fräseerei etc.), was eine Aufweichung der Struktur der betrieblichen Hierarchie, die wesentlich von den Meistern getragen wird, bedeutet: veränderter Loyalitätsbezug zum Betrieb, veränderte Stellung gegenüber Reparaturfacharbeitern und kooperierenden Facharbeiterabteilungen u. ä.

- o Bisher erfolgte die zunehmende Standardisierung der Verfahren wie die Entwicklung der Produktion weitgehend im Prozeß, d. h. ausgehend von der mittleren Vorgesetztenebene (so z. B. Entwicklung und Konstruktion durch ad hoc-gebildete Meistergruppen, zu denen qualifizierte Facharbeiter - Monteure - hinzugezogen werden; der Betrieb hat keine gesonderte Entwicklungsabteilung). Dies erlaubt eine hohe Annäherung an die Erfordernisse des Fertigungsprozesses und bedeutet, daß hiermit unbewußt auch die - oben beschriebene - informelle Anpassung der unqualifizierten Arbeitskräfte implizit in das Kalkül der Fertigungsveränderung eingehen konnte. Inwieweit dieses Verfahren künftig Stabilisierung durch informelle Koordination aller Einflußfaktoren im Prozeß sichern kann, ist fraglich, insbesondere wenn technische Sprünge auftreten (z.B. durch die NCM) und wenn die Belastung der Meister durch die Anpassungsaufgaben steigt.

Das ändert jedoch zum gegebenen Zeitpunkt nichts daran, daß der Betrieb sein Interesse, seine innere Struktur weitgehend zu stabilisieren, auf jeden Fall erfüllt.

(2) Wesentlich für den Betrieb ist dabei, daß intern die Legitimierung der Einsatzformen gelingt, weil diese sowohl für qualifizierte wie für unqualifizierte Arbeitskräfte die gesellschaftlich durchschnittlichen Erwartungen der Arbeitskräfte befriedigt, teilweise sogar besonders interessante Arbeitsplätze und Aufstieg (auf bessere Arbeitsplätze, kaum hierarchisch) bietet; das bringt dem Betrieb zwar keine Unterstützung in der Konkurrenz auf dem Arbeitsmarkt; jedoch erfüllt er damit wesentliche gesellschaftliche Beiträge zur Stabilisierung, wie gleich zu zeigen sein wird.

b) Beiträge zur gesellschaftlichen Struktursicherung

(1) Anknüpfend an das gerade Gesagte bedeutet dies, daß gesellschaftlich keine "neuen", "steigenden" Erwartungen von Arbeitskräften geweckt werden, aber auch keine legitimatorisch beeinträchtigten Wirkungen für die herrschende Organisation der Arbeit hervorgerufen werden. Der Betrieb bietet also geradezu einen Überschußbeitrag zur gesellschaftlichen Stabilisierung, weil eher seine konkreten Interessen durch den Arbeitskräfteeinsatz negativ betroffen werden als gesellschaftliche Folgen produziert würden: das Legitimationseinverständnis auf genereller Ebene wird nicht belastet.

(2) Der Einsatz von ausländischen Arbeitern hat in diesem Betrieb gesellschaftlich hohe Integrationswirkung, weil er solche Ausländergruppen bevorzugt, die ohnehin zum Verbleib und zur sozialen und qualifikatorischen Integration tendieren und er diese Tendenz durch Anpassung und Arbeitseinsatz in hohem Maße unterstützt.

C. Systematisierende Zusammenfassung

(1) Der Arbeitskräfteeinsatz dieses Betriebes ist gekennzeichnet durch in sich jeweils widersprüchliche und ambivalente intendierte Aktivitäten und objektive Handlungsbedingungen und -formen.

- o Widersprüchlich sind das Bewußtsein von Arbeitskräfteproblemen (spezifische Knappheiten) und das Primat von Markt und Technik für jegliche Aktivität;
- o widersprüchlich sind die bewußt und explizit aufrechterhaltenen Vorstellungen über die Anforderungen an Arbeitskraft im entscheidungsrelevanten Führungspersonal und die informell-tentative Anpassung an die Arbeitsmarktsituation durch die unmittelbare Gestaltung des Arbeitsprozesses auf unterer und mittlerer Ebene;

- o ambivalent ist der Effekt der reaktiven, nicht bewußt auf Arbeitskräfte bezogenen, informellen (dadurch auch unkoordinierten und widersprüchlichen), durch die unmittelbaren Ansprüche der Fertigung geprägten intendierten Aktivitäten und der sich durch überkommene oder neu geschaffene Strukturen ergebende - teils problemlösende, teils problemträchtige - Effekt objektiver Handlungsbedingungen und -wirkungen.

Insgesamt stellt der Betrieb ein gutes Beispiel dar für nicht intentional erreichte Problemlösungen, bei denen allerdings der einzelbetriebliche Erfolg auf Dauer nicht gesichert ist, die Grenzen der Durchsetzungsfähigkeit betrieblicher Interessen - auch der nicht bewußt verfolgten - immer deutlicher werden.

(2) Der Betrieb kann seine Absatzmarktstellung sichern, indem er sein Produktsortiment zwar einschränkt, aber den Ausstoß des verbleibenden Produkts quantitativ ausdehnt; damit werden Veränderungen in den technisch-organisatorischen Bedingungen der Fertigung möglich, die erlauben

- o das durchschnittliche Qualifikationsniveau der Arbeitskräfte zu senken (insbesondere durch Standardisierung);
- o den Anteil der hochqualifizierten Arbeitskräfte in der Fertigung zu reduzieren;
- o die Anforderungen der Arbeitsplätze so zu stufen (verschiedene Fertigungsbereiche), daß eine Qualifizierung im Prozeß möglich wird und dadurch
- o ein sukzessives Aufrücken der weniger qualifizierten Arbeitskräfte auf Arbeitsplätze mit höheren Anforderungen (und höheren Gratifikationen) ermöglicht wird;
- o dabei entstehende arbeitsorganisatorische (planende, standardisierende) Vorbereitungsarbeiten erfordern nur in geringem Maße qualifizierte Arbeitskräfte, können durch (gratifikatorisch wirksame) Qualifizierung von Arbeits-

kräften mit relativ geringer Ausgangsqualifikation abgefangen werden.

Die problemlösenden Aspekte dieser markt- und fertigungsorientierten Maßnahmen für den Arbeitseinsatz können ex post sukzessive von den betrieblichen Entscheidungsträgern als arbeitsmarktwirksam erkannt und entsprechend forciert werden (Lernprozesse).

(3) Diese Nichtorientierung am Arbeitsmarkt und die (optimistische) ex post Interpretation der Effekte von Maßnahmen, die unter anderen Interessen initiiert wurden, verstellen den Blick auf Folgewirkungen im Arbeitskräftebereich:

- o Breit qualifizierte Arbeitskräfte rücken nicht mehr nach, was längerfristig zu Knappheiten in entscheidenden Fertigungsbereichen führen kann (Montage), wenn die Fertigung nicht wesentlich und unter Gesichtspunkten möglichen Arbeitskräfteeinsatzes verändert wird;
- o spätestens mittelfristig wird eine Überalterung der hoch qualifizierten Belegschaftsteile entstehen, die zumindest zu Konzessionen in der Mengenleistung, aber auch der Art der Leistung (Außenmontage !), führen kann;
- o die Arbeitsmarktlage wird sich auch für die jetzt nachrückenden nicht qualifizierten, aber qualifizierbaren Arbeitskräfte drastisch verschlechtern (gleichbleibendes Wirtschaftswachstum der Region und Aufrechterhaltung derzeitiger bildungspolitischer Tendenzen angenommen).

Insgesamt werden alle definitiven Arbeitskräfteeinsatzwirkungen - und damit auch die Zukunftserwartungen an sie - paralyisiert vom Interesse an und der Notwendigkeit zu weiterer Marktausdehnung: Die absoluten Bedarfsquanten an spezifisch qualifizierten knappen Arbeitskräfte bleiben bestehen, die Lösungen dieser Art sind nur relativ, d. h. auch, daß das "Durchschlagen" von Markt und Technik auf den Arbeitskräfte-

einsatz nicht verhindert, partiell aber zumindest "genutzt" werden konnte (Ausstoßwachstum/Fertigungsstandardisierung/Qualifikationsanforderungen).

(4) Bewußt arbeitskraftbezogene Aktivitäten - alle "üblichen" Aktivitäten auf dem Arbeitsmarkt können als irrelevant und uninteressant ausgeschieden werden - sind in ihrer Wirkung ambivalent verblieben. Ein Teil von ihnen ist relevant für die Autorität der Führungsgruppen und die hierarchische Struktur des Betriebes überhaupt:

- o Versuche wurden unternommen, durch Nutzung neuer technisch organisatorischer Verfahren unabhängig von spezifisch qualifizierten Arbeitskräftegruppen zu werden; per se betrachtet erfolgreich (veränderter Arbeitskräfteeinsatz) wurde diese Aktivität durch permanent wachsenden quantitativen Bedarf an Arbeitskräften unwirksam (wachsende Diskrepanz zwischen betrieblichem Autoritätsanspruch und Durchsetzungsfähigkeit);
- o stabilisierend auf die betriebliche Herrschaftsstruktur hingegen wirkte sich der Einsatz neuer Arbeitskräftegruppen aus (deutsch sprechende, längere Zeit in Deutschland befindliche Ausländer aus sozial nicht wesentlich differanten Regionen): Sie sind in höherem Maße bereit, sich der traditionell patriarchalischen Struktur der betrieblichen Führung unterzuordnen (Aufrechterhaltung des betrieblichen Anspruchs an Autorität und Akzeptierung durch spezifische Arbeitskräftegruppen);
- o insbesondere letzteres stärkt die Position der entscheidenden Führungsgruppen (mittlere Vorgesetztenebene; Meister) durch neue Funktionen in der Qualifizierung und Überwachung, allerdings mit
- o der Folgewirkung, daß die Qualifizierung im laufenden Arbeitsprozeß Kostenprobleme aufwirft: Gelingt es nicht,

sie durch Kontinuierlichkeit und sukzessive Lernschritte kostengünstig zu halten, können kostenträchtige Systematisierungserfordernisse für die Qualifizierung auftreten.

Insgesamt wäre zu sagen, daß - der traditionellen, sehr hierarchisch orientierten "Policy" der betrieblichen Führungsgruppen entsprechend - alle bewußten arbeitskräftebezogenen Aktivitäten auf deren disziplinäre Einordnung bzw. die Sicherung der betrieblichen Führungsstruktur gerichtet sind, wobei die Autoritätssicherung eng verknüpft ist mit der "Sach"-begründung, daß die im Zentrum stehende Sicherung der Produktqualität durch Internalisierung hoch disziplinierte Arbeitskräfte oder disziplinäre Maßnahmen bereitwillig akzeptierende Arbeitskräfte bedarf. Arbeitskräftebezogene Aktivitäten sind vorwiegend vom Interesse an der Hierarchiesicherung und der Disziplin geprägt.

Dem entspricht,

o daß beim informellen Abbau vom expliziten Qualifikationsansprüchen gerade die sozialen Anforderungen (disziplinärer Art) in hohem Maße aufrechterhalten werden;

o daß der potentiell mögliche hierarchische Aufstieg von Facharbeitern (nicht der Aufstieg im Sinne der Verbesserung des Arbeitsplatzes sondern bezogen auf Weisungs- und Dispositionsbefugnis) weitgehend verhindert wird;

Vorgesetzte vorzugsweise aus Autoritätsgründen extern rekrutiert werden; sachliche Qualifikationen und soziale Qualifikationen immer getrennt beurteilt, genutzt und bewertet werden.

Überraschend bleibt, daß hohe Elastizität für die Arbeitskräfte in so starkem Maße allein auf die soziale Qualifikation aufgebaut werden kann (neue Aufgaben für die Facharbeiter; für die anzulernenden Ausländer etc.).

(5) Gratifizierung von Arbeitskraft kann durchaus mit dem Arbeitsprozeß verbunden werden, insbesondere durch

- o Art der Arbeit und Arbeitsplatzsicherheit (plus einigen organisatorischen Regelungen wie Übernahme ins Angestelltenverhältnis) für Hochqualifizierte und
- o ebenso für geringer Qualifizierte, die durch sukzessiven Aufstieg bessere Arbeitsplätze erhalten können, ohne dabei nur betriebsspezifische Qualifizierung hinnehmen zu müssen;
- o allerdings ist diese Gratifizierung nur für die Stabilisierung der vorhandenen Belegschaft interessant, nicht wirksam in Verfügung am Arbeitsmarkt (Rekrutierung) übersetzbar;
- o gleichzeitig mißlingt es, Gratifizierungsleistungen zur Extensivierung von Arbeit zu erbringen; hinsichtlich der Intensivierung von Arbeitsanforderungen reichen die Gratifikationen aus, sind jedoch unmittelbar auf diese zu beziehen, insofern zwar berechenbar, an die Leistung direkt zu binden, aber nicht von der Mehrleistung unabhängig und damit tendenziell relativ geringer zu halten.

(6) Die Binnenrationalität der arbeitskraftwirksamen Maßnahmen bezieht sich nicht auf Momente des Arbeitsmarktes oder des Arbeitskräfteeinsatzes selber. Es fehlt jede institutionelle und personelle (Personal-)Experten-Basis; die Maßnahmen werden von technisch und hierarchisch orientierten Linienvorgesetzten (Technikern) initiiert und durchgeführt; das impliziert organisatorisch z. B., daß

- o die Qualifizierungsmaßnahmen informell, unkoordiniert, zufällig in Abhängigkeit von Einzelpersonen und ad hoc erfolgen; umgekehrt erlaubt

- o der hohe Einfluß der Linienvorgesetzten auf Struktur und Organisation der Fertigung selber, daß - informell, unbewußt und tentativ - die gegebene Arbeitskräftesituation in der Gestaltung der Arbeitsprozesse berücksichtigt wird; was sich als entscheidendes Instrument der Anpassung von Prozeß und verfügbaren Arbeitskräften erweist; ferner

- o werden Konflikte zwischen Linienpositionen und Experten (bzw. hier: Sachbearbeitern für Formales !) durch die Vormacht und das alleinige Verfügungsrecht der ersteren ausgeschlossen, Hierarchie als solche damit nicht belastet.

(7) Die betriebliche Hierarchiesicherung gelingt weitgehend, wobei allerdings, wie an verschiedenen Stellen gezeigt, der Gleichklang der disziplinarischen Erwartungen der Hochqualifizierten mit den Interessen der betrieblichen Entscheidungsträger vorausgesetzt wird (und de facto existiert), damit Konzessionen in begrenztem Maße erforderlich und möglich werden.

Der Betrieb ermöglicht dadurch allerdings auch in seiner permanent notwendigen technisch-organisatorischen Anpassung der Fertigung an Marktbedürfnisse und durch den übrigen Arbeitskräfteeinsatz (Ausländer) in hohem Maße autonomes Handeln der qualifizierten Arbeitskräfte, was intern als gratifizierend verstanden wird, ohne daß umgekehrt aber die laufenden Veränderungen des Arbeitsprozesses nicht ohne Friktionen möglich wären (einenständiges Umsetzen von Planungen in Ausführungen im weitesten Sinne).

Ferner erlaubt die technisch-organisatorische Struktur des Produktionsprozesses und der derzeitige Arbeitskräfteeinsatz auch bei wesentlichen Marktveränderungen noch eine hohe Elastizität in der Umstellung auf andere Produkte.

Beiträge zur gesellschaftlichen Stabilisierung erfolgen

- o ganz generell durch permanente Produktivitätssteigerungen;
- o durch Vermeiden von Anreizen zur Veränderung gesellschaftlicher Erwartungsstandards einschlägiger Arbeitskräfte in allen denkbaren Gratifikationsdimensionen;
- o durch gesellschaftlich integrativ wirksamen Einsatz bestimmter Gruppen ausländischer Arbeitskräfte;
- o durch Vermittlung gesellschaftlich generell nutzbarer, für die einzelnen Arbeitskräfte auch individuell allgemein vermarktbarer Qualifikationen.

Fast kann man von einem "Überschußbeitrag" sprechen, da alle gesellschaftlich stabilisierenden Wirkungen zugleich Begrenzungen betrieblicher Interessensdurchsetzung anzeigen.

Die Folgen des Arbeitskräfteeinsatzes für die kollektive Vertretung der Interessen der unterschiedlich Qualifizierten im Betrieb ist nicht absehbar, tendiert aber zumindest kurzfristig nicht zur Vereinheitlichung oder zu extremen Formen der Frontstellung gegen den Betrieb, was ebenfalls gesellschaftliche Stabilisierung bedeutet.

(8) Problematisch für den Betrieb bleibt, daß tendenziell ein Druck besteht,

- o Gratifikationen zu schaffen, die auch im Außenverhältnis (Rekrutierung !) wirksam werden können;
- o gratifikatorisch nicht gegenüber Arbeitsmarktkonkurrenten ins Hintertreffen zu geraten (Systematisierung der Ausbildung, Sozialleistungen, Image etc.);
- o unbedingt auch langfristig laufenden Zugang zu sachlich und sozial hochqualifizierten Arbeitskräften sicher zu stellen (wozu keine der laufenden Aktivitäten oder objektiven Handlungsstrukturen taugen).

Fall 3: Arbeitskräfteeinsatz in einem Fertigungsbetrieb für Damenoherbekleidung¹⁾

A. Das Arbeitskräfteproblem

1. Die Absatzmarktsituation
2. Anforderungen an den Arbeitskräfteeinsatz des Betriebes
3. Die Situation auf dem Arbeitsmarkt

B. Betriebliche Bedingungen, Aktivitäten und Interessen

1. Veränderung der Arbeitsanforderungen und der Produktgestaltung durch technisch-organisatorische Veränderungen
2. Herstellung von Einsatzelastizität der Arbeitskräfte durch Rekrutierung und Anpassung
3. Gratifikationsgestaltung
4. Sicherung innerbetrieblicher und gesellschaftlicher Strukturmerkmale

C. Systematisierende Zusammenfassung

1) Erhebungen im Rahmen des Projekts 1970 und ergänzende Erhebungen Anfang 1973

Wir gehen in der Analyse des Falles davon aus, daß die Bedingungen seines Absatzmarktes für diesen Betrieb Daten sind, die tendenziell unmittelbar auf Zahl und Qualifikation der erforderlichen Arbeitskräfte durchschlagen. Die für den Einsatz von Arbeitskraft relevanten Maßnahmen des Betriebs sind im wesentlichen durch den Versuch gekennzeichnet, die von dieser Situation auf dem Absatzmarkt ausgehenden Einflüsse durch Marktstrategien und technisch-organisatorische Veränderungen abzufangen.

A. Das Arbeitskräfteproblem

Das Arbeitskräfteproblem wird hier typisierend entwickelt aus den Bedingungen des Absatzmarktes.

1. Die Absatzmarktsituation

Die Absatzmarktsituation des Betriebs, eines mittelgroßen Herstellers von Damenoberbekleidung in einer Kleinstadt mit ländlicher Umgebung zeichnet sich durch folgende Merkmale aus:¹⁾

- o Die Marktstellung des Betriebs ist schwach oder genauer: seine Konkurrenzposition auf einem begrenzten Produktmarkt (gehobene Damenkonfektion), der außerdem zunehmend unter den Druck importierter Güter gerät, erzwingt einen harten Konkurrenzkampf, insbesondere hinsichtlich Preisen und Lieferfristen (knapp 10 Betriebe haben in der BRD 50 % Marktanteil; Exportanteil des Betriebs 30 %);

1) Beschäftigte: Zum Zeitpunkt der Untersuchung Stammwerk mit rund 800 Beschäftigten, davon 25 % männliche, 75 % weibliche; 3 Zweigbetriebe mit je 30 - 60 Beschäftigten, darunter insgesamt 5 % Lehrlinge und rund 13 % Angestellte; 33 % unter 30 Jahren, 12 % über 50 Jahre; je 50 % der Beschäftigten unter/über 10 Jahre Betriebszugehörigkeit; Personalstand seit rund 10 Jahren nahezu konstant.

- o eine gewisse Typen- oder Modellvielfalt der Produkte kann nicht unterschritten werden; die saisonalen Schwankungen der Produktnachfrage sind unbeeinflussbar; sie sind in ihrem zeitlichen, aber nicht in ihrer quantitativen und qualitativen Struktur transparent (Modeschwankungen);
- o die kurz-, mittel- und längerfristige Nachfrageentwicklung ist nur schwer prognostizierbar (Material, Design);
- o der Kreis der potentiellen Nachfrager ist eingegrenzt (Fachgeschäfte des Einzelhandels) aufgrund unternehmenspolitischer Entscheidungen (keine Versandhäuser, Kaufhäuser, Großhändler), da der übergreifende Konzern spezifische Handelsinteressen hat, die vom Betrieb nicht beeinflussbar sind;¹⁾
- o der gleiche Zusammenhang wie im vorgenannten Punkt begrenzt auch eine eventuelle Ausweitung des Sortiments (etwa Großserienfähige Ware, z.B. Uniformen).

Die Bedingungen aus anderen Märkten als dem Absatzmarkt sind ebenfalls relevant, können aber in unserer typisierenden Darstellung nicht so nachdrücklich berücksichtigt werden. Auf sie soll hier stark verkürzend verwiesen werden:

1. Auf dem Markt für Halbfertigprodukte ist der Einkauf insofern problematisch, als aus fertigungstechnischen Gründen die Stoffe bereits ein Jahr vor ihrer Verwertung im Produktionsprozeß bestellt werden müssen. Daraus resultiert, was die modischen Stoffe betrifft, die den größten Teil des Materialwerts ausmachen, eine Abhängigkeit von den Materiallieferanten, die sich in sehr begrenzten Einflußmöglichkeiten auf die Preise dieser Materialien ausdrückt.

- 1) Der Betrieb wurde ursprünglich als Fertigungswerk eines größeren Textilkonzerns aufgebaut, der auf Bekleidungseinzelhandel spezialisiert ist. Die besonders gute und expansive Entwicklung dieses Betriebes führte jedoch dazu, daß er nicht nur als konzerneigener Zulieferant fungiert, sondern auch selbständig einen Großteil seiner Produktion an Bekleidungsfachgeschäfte außerhalb des Konzernbereichs liefern kann. Die zentralen Konzernbindungen bestehen hinsichtlich der Produktbindung (gehobene Damenkonfektion), den Abnehmern (Fachgeschäfte) und den Investitionsentscheidungen (oberhalb einer bestimmten Kostenhöhe, wobei der Betrieb allerdings in der Praxis große Entscheidungsfreiheit bzw. Einfluß hat).

2. Die Stellung auf dem Kapitalmarkt ist gekennzeichnet durch die begrenzte Autonomie des Betriebs bei der Finanzierung größerer Investitionsvorhaben, weil die Zustimmung der Konzernspitze und die Abführung großer Gewinnanteile an den Konzern erforderlich ist; hierzu waren - wie in allen empirischen Fällen - nur sehr beschränkte Unterlagen zu bekommen.

3. Die Stellung auf dem Produktionsmittelmarkt wird durch die genannten Bedingungen des Absatzmarkts, der Materialbeschaffung und der Finanzierungsmöglichkeiten stark beeinflusst: Die hohe Abhängigkeit der einsetzbaren Technologien von Veränderungen auf dem Absatzmarkt (so ist z.B. die Länge der Bügelmaschinen von den jeweiligen modischen Anforderungen an die Länge von Mänteln und Röcken abhängig), die materialimmanent differierenden Anforderungen an die Maschinen, der verkaufsorientierte, für die Finanzierung von Großinvestitionen zuständige Konzern verhindern insgesamt, daß der Betrieb mit der Investitionsgüterindustrie langfristig abgesicherte, spezifizierte, quantitativ bedeutsame Auftragsbeziehungen herstellen kann. Im wesentlichen geht es hier darum, permanent die fertig verfügbaren Technologien auf ihre Einsatzfähigkeit im Betrieb zu überprüfen, wobei es sich im wesentlichen um Einzelmaschinen und Halbautomaten handelt.

2. Anforderungen an den Arbeitskräfteeinsatz des Betriebes

Für die Anforderungen an die Arbeitsmarkt- und Arbeitskräfteeinsatzpolitik des Betriebes werden zwei Merkmale des Absatzmarkts besonders bedeutsam:

- o Die Art und Vielfalt des Produkts, die bei stark arbeitsintensiver Produktion (ca. 70 % der Beschäftigten arbeiten in der Fertigung; überwiegend mechanische und halbautomatische Einzelmaschinen) einen, bezogen auf die Ausgangsqualifikation (Anlernung am Arbeitsplatz) relativ breiten Qualifikationsspielraum der Arbeitskraft bzw. elastische Einsatz-

möglichkeiten in der Fertigung erfordert¹⁾ (verschiedene Stoffqualitäten; verschiedene Stückarten - Mäntel, Röcke, Hosen etc.; Designs und deren Koordination - Zusammennähen bei Karomustern etc.; verschiedenartige Maschinen).

- o Die starken zeitlichen Schwankungen der Nachfrage bei sehr geringer Möglichkeit des Ausgleichs durch Arbeiten auf Lager (Risiko durch Modeschwankungen und Kosten), die tendenziell saisonale Schwankungen des quantitativen Arbeitskräftebedarfs mit sich bringen.

Sieht man vorerst einmal von weiteren modifizierenden Einflüssen auf den Arbeitskräftebedarf ab, so besteht ein hohes Interesse des Betriebs an einer Steigerung qualifikatorischer und zeitlicher Einsatzelastizität von Arbeitskraft bzw. eine entsprechende Gestaltung des Fertigungsprozesses.

Eine Rekrutierung breitqualifizierter, zeitlich variabel einsetzbarer Arbeitskräfte ist nicht denkbar; die Bewältigung dieses Arbeitskräftebedarfs erfordert vielfältige und vermittelte Aktivitäten auf verschiedenen betrieblichen Handlungsebenen.

1) In der Fertigung sind fast ausschließlich weibliche Arbeitskräfte eingesetzt, die insgesamt auch 80 % der gesamten gewerblichen Arbeitskräfte ausmachen. Hierbei handelt es sich zum kleinen Teil um handwerklich gelernte Schneiderinnen, von denen als höchstqualifiziert im Betrieb diejenigen gelten, die sämtliche Arbeitsgänge beherrschen; ein kleineren Teil gelernter Industrienerinnen mit 2 1/2-jähriger Ausbildung, die überwiegend aus der eigenen Lehrwerkstatt kommen; ein großer Teil - 70 - 80 % - von kurzfristig an speziellen Arbeitsplätzen Angelernten.

Die männlichen Arbeitskräfte in der Fertigung haben eine sehr heterogene berufliche Herkunft; die in der Endkontrolle und als Vorgesetzte eingesetzten Arbeitskräfte sind überwiegend ehemalige gelernte Schneider, an anderen Arbeitsplätzen, z.B. in der Büglerei, wo sehr belastende äußere Arbeitsbedingungen herrschen, finden sich Arbeitskräfte mit oder ohne, zum Teil sehr unterschiedlicher handwerklicher Ausbildung.

3. Die Situation auf dem Arbeitsmarkt

Die Situation auf dem Arbeitsmarkt ist gekennzeichnet durch den kleinstädtisch-ländlichen, ballungsraumfernen Wirtschaftsraum. Neben dem Überwiegen der landwirtschaftlichen Bevölkerung im Umkreis und einem Schwerpunkt der Industriebeschäftigten in der Kleinstadt in der Bekleidungsindustrie, zu der auch der betroffene Betrieb gehört, spielt für die Situation des Betriebs insbesondere positiv eine Rolle, daß er zu den am längsten ansässigen Betrieben der Region gehört und der größte einschlägige Betrieb am Ort ist (er beschäftigt etwa ein Viertel aller Industriebeschäftigten).

Die Kleinstadt hat etwa 18.000 Einwohner, der gesamte, ländliche Einzugsbereich umfaßt etwa 60.000 Einwohner, wovon ca. 30 % Erwerbstätige sind. Der größte Teil der Beschäftigten in der Kleinstadt selbst arbeitet in der Textilindustrie (37 %), daneben spielt nur noch das Baugewerbe eine Rolle. Der Anteil der Industriebeschäftigten wuchs von 1960 - 70 ständig, ist jedoch insgesamt gering (absolut 3300, 1969). Der Anteil der weiblichen Erwerbstätigen in der Kleinstadt liegt über dem Bundesdurchschnitt, die Zahl der ausländischen Arbeitskräfte ist minimal (ca. 200, 1969).

Das bis Mitte der fünfziger Jahre "unerschöpfliche Reservoir" an weiblichen, zur Anlernarbeit bereiten und auch saisonal variabel einsetzbaren Arbeitskräften und der Überschuß an Bewerbern für industrielle Lehrstellen verknappte sich seitdem durch das wirtschaftliche Wachstum in der Region inklusive starker industrieller Neuansiedlungen (Bundesausbaugebiet) und die relativ steigende Attraktion der etwas entfernteren Ballungszentren (kleinere Zentren 25 und 40 km). Weibliche Arbeitskräfte sind bei zunehmender Verknappung noch rekrutierbar, Industriefacharbeiter und hochqualifizierte Arbeitskräfte kaufmännischer und technischer Richtung fehlen zunehmend immer mehr.

Unmittelbare Konkurrenz um Arbeitskräfte besteht nur mit drei weiteren, kleineren Textilbetrieben (wobei Absprachen gegen Abwerbung zwischen diesen Betrieben bestehen). Ein größerer, gut bezahlender Baubetrieb beschäftigt praktisch nur männliche Arbeitskräfte und kommt als Konkurrent nicht in Frage. Aus der relativ großen Zahl der Arbeitslosen kann kaum rekrutiert werden, da es sich hier überwiegend um ältere Arbeitskräfte handelt, die für Akkordarbeit - wie in diesem Betrieb - nicht mehr in Frage kommen.

Die vergleichsweise starke Stellung des Betriebs auf dem Arbeitsmarkt wird negativ durch folgende Aspekte beeinflusst:

- o Die früher dominierende Stellung und eine entsprechend rigorose Nutzung der Machtposition auf dem Arbeitsmarkt wirkt im Bewußtsein der Arbeitskräfte heute noch nach, so daß saisonal schwankende Beschäftigung, Druck auf Überstunden, scharfe Führungsmaßnahmen etc. überproportional negative Reaktionen besonders bei qualifizierten Arbeitskräften und den potentiellen Arbeitskräften hervorrufen.
- o Die Hinnahme saisonaler Beschäftigung, die früher von der gesamten regionalen Erwerbsbevölkerung als relativ normal betrachtet wurde (Vorherrschen von Bauwirtschaft, Steinverarbeitung, Landwirtschaft und Forstwirtschaft) ist mit zunehmender Industrialisierung der Region nicht mehr gegeben. Dies gilt (bei bestimmten höherqualifizierten Beschäftigtengruppen) auch für andere Arbeitsbedingungen (z.B. Akkordarbeit).
- o Qualifizierte Arbeitskräfte sind generell auf dem regionalen Arbeitsmarkt kaum zu bekommen.

4. Das Arbeitskräfteproblem des Betriebs

Aus dem Vorhergesagten ergibt sich, daß Arbeitskräfte für die Fertigung über den Ersatzbedarf hinaus nur schwer beschafft werden können. Zahlenmäßige Knappheit, mangelndes Potential an

- in der Perspektive der Produktvielfalt - elastisch einsetzba-
ren und zugleich zu saisonal schwankender Beschäftigung berei-
ten Arbeitskräfte verweisen die Aktivitäten des Betriebs auf
 Maßnahmen, die sich indirekt, aber nachdrücklich auf die Ar-
 beitsmarkt- und Arbeitskräfteeinsatzpolitik auswirken.

Wir konzentrieren unsere Analyse im folgenden auf die gewerbli-
chen Arbeitskräfte in der Fertigung und greifen die Erforder-
 nisse beim Einsatz der anderen Arbeitskräfte nur in Ausnahme-
 fällen auf, und zwar aus darstellungs- und analytischen Grün-
 den als Folgeprobleme.

B. Betriebliche Bedingungen, Aktivitäten und Interessen

Die Formulierung des Problems des Betriebs beinhaltet, daß sei-
 ne direkten Eingriffschancen in die Anforderungen des "(Absatz-)
 Marktes" (als hier akzentuiertem Problembereich) und in der
 Beschaffung von Arbeitskräften gering sind.

1. Veränderungen der Arbeitsanforderungen (Nutzung) durch technisch-organisatorische Veränderungen und Produktge- staltung

a) Betriebliche Bedingungen und Aktivitäten

Zentraler Ansatzpunkt aller Maßnahmen war der Ausgleich der
quantitativen Bedarfsschwankungen und die Veränderung der
qualitativen Anforderungen an Arbeitskräfte insbesondere durch
 - relativ begrenzte - Eingriffe in die Anforderungen des Markts
 sowie durch - relativ weitgehende und differenzierte - tech-
 nische und organisatorische Veränderungen im Produktionsprozeß.

(1) Vorbereitende und flankierende Maßnahmen auf dem Absatz-
 markt.

Der Betrieb versucht durch innerbetriebliche Maßnahmen seine
 Abhängigkeit von den qualitativen Schwankungen der Produkt-
 nachfrage zu verringern. Er reduziert in geringem Umfang sein

Sortiment, indem er kleine Lose oder ausgefallene Produkte abbaut. Er normiert (standardisiert) scharf die verbleibenden Modelle nach Größe, Schnittformen etc. Er verlagert die marktnotwendigen Variationen und Differenzierungen (unterschiedliche Kragenform, Taschenformen, Accessoires wie Knöpfe, Borden etc.) aus der eigentlichen Serienfertigung heraus in einen abgespaltenen finishing-Prozeß, in dem an mehr oder weniger gleichartigen Grundmodellen nur noch Oberflächenenergänzungen vorgenommen werden, während die Fertigung der Grundformen organisatorisch stärker standardisiert werden kann. Er verändert damit zwar nicht prinzipiell seine schwache Absatzmarktposition, verbessert aber seine Situation im Hinblick auf die hier betrachteten schwankenden zeitlichen und sachlichen Anforderungen des Arbeitsprozesses an die Arbeitskräfte.

(2) Technisierung und Standardisierung.

Die damit mögliche gesteigerte Aufspaltung und Standardisierung der Produktionsprozesse verringert die Abhängigkeit vom Absatzmarkt, indem die Reagibilität auf sachliche und zeitliche Nachfrageschwankungen dadurch gesteigert werden kann, daß unterschiedliche Modelle auf mehr (gleichartigen) Maschinen gefertigt werden und bei Termindruck höhere Kapazitäten für einzelne Lose oder Serien kurzfristig eingesetzt werden können. Konkret ergeben sich dabei beträchtliche Probleme beim Auspendeln der Technologie zwischen Spezialisierung und Elastizität, etwa bei der Entscheidung, ob Zuschnéidemaschinen zugunsten ihrer Eignung für unterschiedliche Materialien (Stoffe) eine geringere Kapazität (Schneidegeschwindigkeit) haben können und ähnliches.

In dem Maße, in dem es gelingt, die durch das Produkt bedingten Variabilitäten im Arbeitsprozeß zu reduzieren und funktionale, zeitliche und räumliche Beziehungen zwischen den Arbeitsobjekten und den technischen Operationen zu standardisieren bzw. zu normieren, wird es möglich und vom Betrieb intendiert, spezifische Technologien einzusetzen, die, soweit möglich, technisch autonom die gewünschten Veränderungen der Eigenschaften der zu

bearbeitenden Objekte bewirken und mehr Stücke pro Zeiteinheit bearbeiten.

Es ist jedoch daran zu erinnern, daß der Betrieb auch aufgrund seiner Situation auf dem Produktionsmittelmarkt (siehe oben) in seiner Mechanisierung gebunden ist. Beim Einkauf neuer Anlagen kann sich der Betrieb jetzt allerdings mehr an den Großserien-Anlagen (Halbautomaten) orientieren, nachdem die finishing-Prozesse abgespalten sind. Es bleibt allerdings das Problem der Koordination von sehr spezialisierten Maschinen großer Kapazität (und Rentabilität) und der notwendigen Elastizität in der Anpassung des Produkts an die Nachfrage.

(3) Fertigungsorganisation und Produktionsrhythmus.

Ursprünglich war die Fertigung nach Produktmodellen (bestimmten Manteltypen, bestimmten Kostümtypen etc.) arbeitsorganisatorisch und personell gegliedert. Mit der Technisierung und Standardisierung der Arbeitsgänge erfolgte auch eine technische und personelle Gliederung nach Funktionsgruppen (Zuschneiden, Knopflöcherherstellen etc.). Die überwiegend halbautomatischen Maschinen oder Anlagen sind mit relativ geringem Aufwand auf unterschiedliche Maße, Produkteigenschaften etc. einstellbar. Auch dort, wo nur gering mechanisierte Arbeitsplätze bestehen blieben (z.B. Plätze mit herkömmlichen Nähmaschinen beim Einnähen von Futter), werden Funktionsgruppen gebildet (es ist anzumerken, daß für einzelne, relativ einfache Operationen sehr komplizierte, z.T. anfällige Maschinen - abhängig vom Material! - eingesetzt sind, was deren Einsatzvariabilität und Kapazitätsauslastung stark beschneidet und zu immer neuen Vereinfachungen Anlaß gibt, z.B. kleben statt nähen etc.).

Komplexe Detailplanung in der Maschinenbelegung erlaubt es hier, den saisonal schwankenden Arbeitsanfall der für verschiedene Produkte stark differierenden Seriengrößen und den Termindruck zu koordinieren, wobei personelle Umgruppierungen nötig und möglich sind.

Die räumlichen Bedingungen wurden so verändert (Erweiterungen), daß die einzelnen im Umfang permanent, wenn auch in engeren Grenzen variierenden Gruppen ohne Schwierigkeit jeweils neu zusammengeordnet werden können.

Die starke Parzellierung und Isolierung der Arbeitsgänge, zugleich aber eine Organisationsform, die keinen technologisch autonomen Produktionsfluß notwendig macht, bietet eine hohe Reagibilität hinsichtlich Art und Seriengröße der Produktion, ermöglicht bei entsprechend verfügbarer Arbeitskraft geringe Stockungen und Leerläufe.

b) Betriebliche Interessen und Anforderungsveränderungen

(1) Unabhängig von den (indirekten) Folgen für eine Bewältigung des Arbeitskräfteproblems sind diese Maßnahmen verknüpft oder verknüpfbar mit einigen generellen Interessen des Betriebes:

- o Die Produktvariabilität und die Lieferfristen auf dem Absatzmarkt werden erhalten oder verbessert; Abstriche an der Qualität werden intern solange hingenommen, als der "Typus" des Produkts ("gehobene Konfektionsware") noch als solche akzeptiert wird.
- o Normierung, Typisierung, größere Serien erlauben Produktivitätssteigerung bzw. Kostensenkung; innerbetriebliche Planbarkeit und Transparenz werden gesteigert.
- o Technisch-organisatorische Verbesserungen und steigende Produktivität vergrößern den Konkurrenzvorteil gegenüber der großen Zahl kleinerer Konkurrenzbetriebe.
- o Innerbetrieblich werden damit durch verschiedene betriebliche "Funktionäre" (Verkäufer, Techniker etc.) vertretene Teilinteressen des Betriebes koordinierbar.
- o Durch die typische regionale und branchenspezifische Struktur der Beschäftigten und ihrer Erwartungen an den Betrieb (überwiegend weibliche, jüngere Arbeitskräfte) rufen negative Anforderungsveränderungen nur bedingt die Artikulierung entgegenstehender Interessen (von seiten der Belegschaft und des Betriebsrats) hervor. (Dazu noch unten).

(2) Die den genannten betrieblichen Interessen (insbesondere Senkung der direkten Arbeitskosten - steigende Arbeitsintensität - Reagibilität auf Nachfrageschwankungen) entsprechenden Veränderungen des Produktionsprozesses bedeuten zugleich Veränderungen im Arbeitskräftebedarf und in den Möglichkeiten des Arbeitskräfteeinsatzes: Die Einsatzmöglichkeiten sind durch technisch-organisatorische Gestaltung des Produktionsprozesses elastischer geworden, ohne daß dies zu Qualifikationssteigerungen bei den Arbeitskräften hatte führen müssen.

Die technisch-organisatorischen Maßnahmen führen zu einem scharfen Knick im zahlenmäßigen Bedarf an Arbeitskräften in der Fertigung: Während mit wachsendem Umsatz zunächst der Bedarf an Arbeitskräften stieg, stagnierte er aufgrund der Rationalisierungsmaßnahmen (1963 - 1969; der Umsatz erhöhte sich etwa auf das Dreifache; die Zahl der Arbeitskräfte in der Fertigung war zu beiden Zeitpunkten nahezu gleich). Dieser sehr generelle Zusammenhang zwischen technisch-organisatorischer Rationalisierung und Arbeitskräftebedarf soll hier nicht weiter behandelt werden.

Die Qualifikationsanforderungen an die Arbeitskräfte in der Fertigung veränderten sich: Die ursprünglich eher handwerklich auf die Erstellung von "Stücken" bezogenen, umfassenderen Qualifikationen, die zwar zu hoher quantitativer Leistungsfähigkeit führen konnten, aber bei nachfragebedingten Umsetzungen auf andere Arbeitsplätze beträchtliche Leistungsrückgänge brachten (mangelnde Elastizität), wurden abgebaut. An ihre Stelle traten Anforderungsformen, die betrieblichen Interessen im Einsatz von Arbeitskräften eher entsprechen:

- o Spezialisierung, d.h. Beherrschung weniger (häufig nur einer einzigen) Arbeitsfunktion, z.B. das Bedienen einfachster Automaten: Nähautomaten, Knopflochautomaten etc. Dazu sind unterschiedliche Fertigkeiten notwendig, die jedoch eine geringe Breite der Qualifikation erfordern: manuelle Geschicklichkeit, Führen der Materialien und darauf bezogene Auslösung maschineller Operationen; visuelle Aufmerksamkeit, Konzen-

tration; Erkennen und Aussondern fehlerhafter Materialstellen bzw. fehlerhafter Operationen in vorgängigen Arbeitsschritten; physische Ausdauer, die sich auf Arbeitshaltung oder Kraftaufwand richtet.

- o Elastizität, d.h. ein technisch-organisatorischer Prozeß, der es erlaubt, diese hoch spezialisierten Funktionen abwechselnd ausüben zu können. Eine entsprechende (permanente Um-) Disposition der Arbeitskräfte ist ohnehin unmittelbare Folge des variablen Arbeitsanfalls, die sich aus dem wenig standardisierten Auftragseingang, den unterschiedlichen Seriengrößen und dem unterschiedlichen Termindruck ergibt. Diese Umdispositionen (Umsetzungen) haben zugleich einen Qualifizierungseffekt, der Elastizität der Arbeitskräfte fördert, ohne die leistungsrelevanten Folgen der Spezialisierung wesentlich abzubauen.

Beide Aspekte bedeuten zunächst, daß weniger und geringer qualifiziertes Personal mit kürzerer Anlernung eingesetzt werden kann (starker Rückgang der gelernten Schneiderinnen); daß bei sachlichen und zeitlichen Nachfragevariationen die Umsetzbarkeit von Arbeitsplatz zu Arbeitsplatz erleichtert wird, weil die Arbeitskräfte mit mehreren der einfachen halbautomatischen Maschinen vertraut sind. Die Ersetzbarkeit wird gesteigert, die Einarbeitungszeit verringert. Die prinzipiell durchgehaltene Isolation der Arbeitsplätze, die technisch zwangsläufigen Kontakt zwischen verschiedenen Arbeitsplätzen ausschließt (Einzelmaschinen), verhindert oder vermindert bei wechselnden Seriengrößen und Terminumstellungen Stockungen im Arbeitsfluß (wobei für einzelne Lose zwar die Ausstöße an den Einzelarbeitsplätzen genau koordiniert sind, aber ausreichende und nicht starr fixierte Puffer zwischen den einzelnen Arbeitsplätzen möglich sind).

Zusammenfassend gilt, daß technisch-organisatorische Maßnahmen in der Fertigung die Anforderungen an Arbeitskräfte in einer Weise veränderten,

o daß sachliche Einsatzelastizität möglich wird, weil Qualifikationsanforderungen reduziert werden konnten, also ähnliche und einfachere Qualifikationen erforderlich werden; ferner, daß

o zugleich zeitliche (saisonale) Elastizitätsansprüche abgebaut werden konnten, wobei die verbleibenden Umsetzungserfordernisse durch die Qualifikationsnivellierung erleichtert werden.

-(3) Der geschilderte Arbeitskräfteeinsatz bringt allerdings Folgeprobleme mit sich:

o Im Rahmen der Fertigung ergibt sich aus den (durch den Einsatz weiblicher Arbeitskräfte mitbedingten) Fehlzeiten der Arbeitskräfte insbesondere in Verbindung mit den spezialisierten Arbeitsplätzen und vor allem aus einem bestimmten Anteil an schwieriger zu bedienenden Maschinen ein relativ hoher Bedarf an Arbeitskräften (ca. 10 bis 20 %), die in der Lage sind, die komplexeren und komplizierteren Maschinen zu bedienen und je nach Bedarf an mehreren verschiedenen Maschinen arbeiten können. Diese Arbeitskräfte (im Betrieb etwas generalisierend "Springerinnen" genannt), müssen gesondert qualifiziert werden, stellen also einen Folgebedarf aus den Aktivitäten dar, die aus den problemlösenden Aktivitäten durch Anforderungsveränderungen mittels technisch-organisatorischer Maßnahmen entstehen.

o Ähnliches gilt für die Anforderungen an Führungskräfte, siehe unten.

o Generell haben sich Anforderungen an Arbeitskräfte verändert, die man unter dem Stichwort "Arbeitsbedingungen" (Tempo, Monotonie, etc.) zusammenfassen kann. Soweit sie Rekrutierung, Qualifizierung und Arbeitskräfteeinsatz beeinflussen, wird noch darauf eingegangen werden.

Die genannten Folgeprobleme erfordern weitergehende Aktivitäten (siehe unten).

Die beschriebenen Veränderungen in der Fertigung, insbesondere die Abspaltung von Arbeitsprozessen haben weiterhin Folgewirkungen auf Arbeitskräftegruppen, die nicht unmittelbar in der Fertigung beschäftigt sind. Diese Folgewirkungen liegen zum Teil im Interesse des Betriebes.

- o An einer Reihe von Arbeitsplätzen werden Anforderungen an traditionelle handwerkliche Fachqualifikationen gestellt. Dies gilt insbesondere für die Endkontrolle, wo das fertige Produkt noch einmal auf eventuelle Mängel hin überprüft wird. Dafür gelten traditionell "Schneiderqualifikationen" zur adäquaten Begutachtung als erforderlich. Allerdings konnte der Betrieb durch die in den Arbeitsprozeß eingebauten hohen Normierungen der auf Eigenschaften des Produkts bezogenen Arbeitsoperationen und eine quasi automatische Kontrolle durch den Arbeitsablauf selber die Kontrollarbeitsplätze insgesamt mit den technisch-organisatorischen Veränderungen um die Hälfte reduzieren.
- o Fachkenntnisse werden auch in der Modell- bzw. Schnittmacherei verlangt. Über die Anforderungen an die Fähigkeit, die Eigenschaften der verschiedenen Stoffe und Materialien bezüglich den verschiedenen Anforderungen der verschiedenen Modelle zu kennen und richtig zu beurteilen hinaus, gilt es an diesen Arbeitsplätzen als besondere Qualifikation, durch entsprechende Schnittkonstruktionen bzw. vereinfachte Verarbeitungsmöglichkeiten den Materialverbrauch auf ein Minimum zu reduzieren. Erforderlich werden mit den neuen Technologien weniger eigentliche Schneiderqualifikationen als die Beherrschung industrieller Konstruktionsprobleme und Kosten- sowie Rationalisierungskenntnisse, die auf Material und Produktionsprozeßkenntnissen aufbauen müssen; hier können allerdings Engpässe entstehen.
- o Entsprechende Qualifikationen werden erforderlich durch den notwendigen Ausbau der Arbeitsvorbereitung. Vorerst sind für die genannten Anforderungsgruppen auf dem Arbeitsmarkt noch - überwiegend männliche, handwerklich oder industriell ausgebildete - Fachkräfte (Schneider) zu bekommen; tendenziell deutet sich hier ein Engpaß an. Für den Bereich der Arbeitsvorbereitung wurde deshalb in jüngster Zeit eine hoch entwickelte Maschine installiert, die computergesteuert die Schnitte zusammenordnet und die Materialausnutzung maximiert. (Anordnung der Schablonen auf Stoffbahnen etc.). Die Bedienung dieser Anlage wird von Angelernten durchgeführt. Prozeßveränderungen finden also auch in vorgelagerten Arbeitsgängen statt.

(4) Hier sind einige wesentliche Ergänzungen anzufügen, die auf nicht gelöste Schwierigkeiten oder negative Lösungen hinweisen.

- o Eine ganze Reihe auch wenig mechanisierter Arbeitsplätze verlangt weiterhin zur Erreichung von Höchstleistungen eine außerordentlich lange Einarbeitungs- oder Erfahrungszeit der Arbeitskräfte (z.T. mehrere Jahre; so z.B. beim Ärmelfutter-einnähen); Umsetzungen (Einsatz von Springerinnen) werden hier nur dann vorgenommen, wenn es absolut unvermeidlich ist. Weitergehende Maßnahmen werden hier relevant.
- o Die mit der Struktur der Arbeitskraft und den Anforderungen verbundenen Folgen für den Bedarf an hoch qualifizierten Facharbeitern (Reparatur, Produktkontrolle), an hoch qualifizierten produktionsprozeßvorbereitenden Arbeitskräften und an Führungspersonal bauen neue Engpässe auf.
- o Die technisch-organisatorische Struktur des Betriebes hat im Vergleich zu anderen Betrieben der gleichen Branche einen Grad an Raffinesse erreicht, der besondere Anforderungen an das technische Management stellt, die am regionalen Arbeitsmarkt nicht ohne weiteres abgedeckt werden können. Der persönliche Einfluß des derzeitigen technischen Leiters, der eine hohe und ausgefallene arbeitswissenschaftliche, arbeitspsychologische und technische Qualifikation vereint, hat die technische Struktur des Betriebes in besonderer Weise geprägt (der durchschnittliche Pro-Kopfumsatz liegt wesentlich über dem Branchendurchschnitt; der Anteil der produktiven Lohnkosten an den Gesamtkosten liegt bei 40 bis 60 % des Branchendurchschnitts).
- o Die Durchführung der technisch-organisatorischen Veränderungen und damit der Veränderungen der Qualifikationsanforderungen fiel noch vor die Regelungen des neuen Betriebsverfassungsgesetzes und der Betriebsrat ist, soweit überhaupt aktiv, in seinen Aktivitäten wesentlich an der Lohnhöhe und Lohngestaltung orientiert, was die genannten Maßnahmen wesentlich erleich-

terte, sie - im Betriebsinteresse gesprochen - aber auch anfällig (kostenträchtig) machen kann.

Anzumerken ist, daß verbleibende Spitzen des quantitativen Arbeitskräftebedarfs noch durch vorübergehende Auslagerung kleinerer und einfacherer Arbeiten aufs Land abgefangen werden können (siehe unten) und daß teilweise Arbeitskräfte auch noch befristet rekrutierbar sind (saisonale Arbeitsverträge). Dies mindert die genannten negativen Folgen.

Auf diese Aspekte wird noch einzugehen sein.

2. Herstellung von Einsatzelastizität der Arbeitskräfte durch Rekrutierung und Anpassung

a) Betriebliche Bedingungen und Aktivitäten

Eine Reihe betrieblicher Maßnahmen richten sich auf die Veränderung der Qualifikation der Arbeitskräfte selber, insbesondere ihre qualifikationsabhängige Elastizität und ihre zeitlich variable Verfügbarkeit durch den Betrieb.

Diese Maßnahmen haben durchweg den Charakter des direkten Zugriffs zum Problem, beziehen sich unmittelbar auf den Arbeitsmarkt, entsprechen aber

- o nur begrenzt den Gegebenheiten des Arbeitsmarktes und
- o fördern nur bedingt die betrieblichen Interessen an einer gleichzeitigen Verbesserung der Marktstellung, der Kostenstruktur, der langfristigen Sicherung der Stellung auf dem Arbeitsmarkt etc.

Sie richten sich auf Folgeprobleme der zentralen Aktivitäten (technisch-organisatorische Prozeßgestaltung) oder bewahren und nutzen den Spielraum, den der Arbeitsmarkt noch bietet.

(1) Qualifizierungsmaßnahmen: Zur Deckung des Bedarfs an den oben erwähnten "Springerinnen", qualifizierten, im Umgang mit mehreren komplizierteren Maschinen vertrauten Näherinnen, erhält der Betrieb eine - stark wachsende - Lehrwerkstatt, in der eine vergleichsweise große Zahl von "Damenoberbekleidungs-Näherinnen" (Anlernberuf) zweieinhalb Jahre lang ausgebildet werden (ausschließlich weibliche Arbeitskräfte).

Die Lehrlingsausbildung ist darauf gerichtet, Arbeitskräfte verfügbar zu machen, die auf Basis einer allgemeinen und vergleichsweise breiten Grundausbildung variabel einsetzbar und spezialisierbar sind. Aufgrund des Überangebots von weiblichen Lehrlingen auf dem Arbeitsmarkt und des Rufs der Lehrwerkstatt ist es möglich, die Ausbildung quantitativ an die Konjunkturzyklen und an die Fluktuationsrhythmen ausscheidender Näherinnen anzupassen. Diese Lehrlinge bringen genau jene Fähigkeit, sich in allen Fertigungsfunktionen auszukennen und sich gleichzeitig rasch spezialisieren zu können. Die Kosten für diese Ausbildung werden reduziert dadurch, daß Änderungs- und Korrekturarbeiten für zurücklaufende Waren oder für in der Endkontrolle festgestellte Fehler zum Teil in der Lehrwerkstatt durchgeführt werden können.

Die - ausschließliche - Ausbildung in diesem Beruf bringt ihrerseits ein Folgeproblem mit sich: Diese gut ausgebildeten Arbeitskräfte sind aufgrund ihrer später häufigen Umsetzungen nicht in der Lage, sich derart zu spezialisieren, daß sie - obwohl von einem deutlich höheren Grundlohn als die übrigen Arbeitskräfte ausgehend - die Spitzenverdienste der in Akkord arbeitenden Ungelernten erreichen; die häufigen Umsetzungen, also die vom Betrieb angestrebten Folgen ihrer Qualifizierung, werden nur von wenigen als attraktiv (interessant) betrachtet; zugleich finden sie ohne weiteres gleichwertige Arbeitsplätze in anderen Betrieben der Region. Diese durch die Ausbildung für den Betrieb teuren Arbeitskräfte sind also in der Sicht des Betriebes vom Arbeitsmarkt her besonders "gefährdet" und müssen durch zusätzliche Aktivitäten, insbesondere im Bereich der betriebsspezifischen Qualifizierung und der Führung an den Betrieb gebunden und für ihre Arbeit motiviert werden.

(2) Nutzung verbleibender quantitativer Spielräume auf dem Arbeitsmarkt: Weiterhin nutzt der Betrieb, allerdings in abnehmendem Maße, zum Abfangen von Produktionsspitzen im traditionellen Sinne die Verfügbarkeiten weiblicher ungelernter Arbeitskräfte auf dem Arbeitsmarkt, soweit sich dies mit den Anforderungen der Arbeit (einfaches Produkt; reine Näharbeiten) verbinden läßt.

- Zum einen werden saisonal begrenzte Einstellungsverträge geschlossen, insbesondere mit Arbeitskräften mittleren Alters, früheren Mitarbeiterinnen, Hausfrauen. Damit ergibt sich einerseits eine quantitative Variationsmöglichkeit beim Einsatz gering qualifizierter Arbeitskräfte; zugleich wird in geringem Maße der Rekrutierungsspielraum ausgedehnt durch den Versuch, Arbeitskräfte, die sich besonders bewährt haben, zum partiellen Verbleib im Betrieb zu bewegen (zu konjunkturschwachen Zeiten, etwa 1968, wurden solche Arbeitsverträge quasi als Probezeiten genutzt, um nur überdurchschnittliche, leistungsfähige Arbeitskräfte zu behalten).
- Zum anderen werden einfache Arbeiten ausgelagert, dadurch die Arbeitskräftereserven des ländlichen Umlandes zur Steigerung der quantitativen Variationsbreite beim Einsatz wenig qualifizierter Arbeitskräfte genutzt. In der Errichtung kleinerer betrieblicher Zweigstellen wird das Prinzip der Anpassung von Arbeitskräften an die betrieblichen Nachfragebedingungen am ungebrochensten sichtbar: In diesen Zweigbetrieben, die mit geringstem Aufwand an Gebäudeinvestitionen (Nebenträume von Gaststätten) aufgebaut werden, ist es möglich, aufgrund eines - zwar allmählich zurückgehenden - Überangebots an unqualifizierten Arbeitskräften aus der Landwirtschaft harte, leistungsbezogene Auslesekriterien anzuwenden. Überdies ist bei den an unregelmäßige Beschäftigung in der Landwirtschaft gewöhnten Arbeitskräften die Einführung von Kurzarbeit bzw. Überstunden (bei wechselseitiger Anrechnung) je nach Konjunkturlage und Auftragsfristen ohne Widerstand durchsetzbar, was dadurch verstärkt wird, daß die Arbeitsbedingungen in den ausgelagerten Fertigungen nicht in den Zuständigkeitsbereich des Betriebsrats fallen.

Der Betrieb substituiert und kombiniert (unbewußt), was hier nicht weiter überprüft werden kann, zwischen denjenigen Aktivitäten, deren Schwergewicht auf der Anpassung von Fertigkeiten und Motivationen gegenüber den im Arbeitsprozeß neu geschaffenen Anforderungen erforderlich ist und jenen Aktivitäten, die sich primär auf das zeitlich variierebare Verfügbarmachen leistungsfähiger, aber gering qualifizierter Arbeitskräfte beziehen.

(3) Traditionelle Rekrutierungsformen: Die direkten, auf die Rekrutierung von außen bezogenen Aktivitäten sind betriebsunspezifisch, zeigen keine Besonderheiten: Werbung über Zeitungsanzeigen; Aushang am Werkstor; Anregung der Mitarbeiter, Bekannte zum Eintritt in die Firma zu veranlassen. Ferner Absprachen über Nicht-Abwerbung mit benachbarten Betrieben gleicher Branchen.

Die straffe Arbeitsorganisation und die hohe geforderte Leistungsmotivation veranlassen den Betrieb allerdings zu einer Selektion von Bewerbern, die auf dem Vorrang der früher beschriebenen Problemlösungsstrategien des Betriebs verweisen: Trotz knappen Arbeitskräfteangebots werden möglichst nur junge (unter 30 Jahren) und gesunde (ärztliche Untersuchung) Arbeitskräfte eingestellt, wobei zusätzlich geprüft wird, ob diese aufgrund ihrer Familiensituation möglichst hart dazu gezwungen sind, eine höhere Summe "dazu" zu verdienen. Letzteres gilt als eine Voraussetzung für die Wirksamkeit des Akkordsystems.

b) Arbeitskräfteeinsatzbezogene Folgen

(1) Folgeprobleme: Die Anpassungsmaßnahmen lösen praktisch nur Folgeprobleme der technisch-organisatorischen Veränderungen.

Die saisonalen Ausdehnungsmöglichkeiten in der Arbeitskräfte-rekrutierung verengen sich hingegen zunehmend und führen zu dem Bestreben, diese Art von Arbeitskräftebedarf zunehmend abzubauen. Diese Rekrutierungsform vermag praktisch nur den saisonalen Spitzenbedarf zu decken; generelle Expansion verweist wieder auf technisch-organisatorische Maßnahmen bzw. auf Auslagerung bzw. neue Standorte (Ausland; hier nicht weiter behandelt).

Allerdings verlangt die Rekrutierung zusätzlich Maßnahmen, die das Image des Betriebes verbessern (vgl. hierzu Gestaltung der Gratifikationen).

Die wenigen, mit Ausnahme der Lehrausbildung eher sekundären Folgen, die sich durch direkt auf Rekrutierung und Anpassung gerichtete Maßnahmen zur Lösung der Arbeitskräfteprobleme ergeben, haben kaum weitere Auswirkungen auf den Arbeitskräfteeinsatz. Sie setzen allerdings, wie die arbeitskraftwirksamen Maßnahmen bei der Gestaltung der Anforderungsstruktur, einige wesentliche Maßnahmen bei der Gestaltung der Gratifizierung voraus (siehe unten).

(2) Ergänzungen: Auf einige an Rekrutierung und Anpassung orientierte Aktivitäten, die sich ebenfalls noch auf die Folgen der zentralen Maßnahmen der Anforderungsveränderung beziehen, aber von geringer Bedeutung sind, sei verwiesen:

In einer starken Expansionsphase stellte der Betrieb eine größere Zahl ausländischer weiblicher Arbeitskräfte ein. Sie wurden im Rahmen der Stabilisierung des Bedarfs insbesondere durch die Rationalisierungsmaßnahmen nahezu alle wieder ausgeschieden, weil sie weder die geforderte Leistung im Akkord erreichen konnten, noch in ähnlicher Weise wie die deutschen Arbeitskräfte disziplinierbar waren (Fehlzeiten, Kontinuität der Leistung, Isolierbarkeit an Arbeitsplätzen und Selbstkontrolle). - Zum Abfangen kurzfristiger Arbeitskräftebedarfsspitzen kann der Betrieb nicht auf ausländische Arbeitskräfte zurückgreifen (fehlende Qualifikation und geringes quantitatives Potential auf dem Arbeitsmarkt).

Die Beschaffung höher qualifizierter Führungskräfte technischer und kaufmännischer Richtung, von Facharbeitern und Spezialisten (etwa Modellmacher, Designer) erfolgt auf herkömmliche Weise über den Arbeitsmarkt, wobei große Engpässe auftreten und Qualifikationsmängel hingenommen werden müssen. Maßnahmen richten sich auf interne Weiterbildung, Abstellung zur externen Weiterbildung, besondere Gratifikation bei der Rekrutierung (höhere Gehälter als in Ballungsräumen).

Damit sind bereits Probleme angesprochen, die sich auf den nächsten Abschnitt beziehen.

3. Gratifikationsgestaltung

a) Betriebliche Bedingungen und Aktivitäten

Die Maßnahmen zur Gratifizierung orientieren sich in ihrem Schwer-

punkt am Lohn bzw. der Lohngestaltung (Lohnform). Demgegenüber treten andere Aktivitäten, die der Gratifizierung dienen und damit zur Lösung des Arbeitskräfteproblems beitragen könnten, zurück.

(1) Die geschilderten Einsatzbedingungen und die zentralen Lösungsformen im technisch-organisatorischen Bereich verbieten oder verhindern eine ganze Reihe gängiger, als Gratifizierung empfundener oder einsetzbarer Maßnahmen:

- o Zeitliche Gratifikationen können kaum gewährt werden (Teilzeitarbeit; gleitende Arbeitszeit; beliebige Wahl der Urlaubszeit etc.). Ja, es treten umgekehrt zeitliche Anforderungen auf, die von vornherein als zur Arbeitssituation gehörend definiert werden, insbesondere Kurzarbeit und Überstunden, die gegeneinander abgegolten werden, von der Arbeitskraft aber nicht subjektiv geplant werden können und nicht als gratifizierend betrachtet werden.
- o Gratifizierung läßt sich kaum mit der Arbeitssituation verknüpfen, insbesondere nicht für weibliche Beschäftigte: isolierte Arbeitsplätze; hohes Arbeitstempo; durch das Lohnsystem bedingte Notwendigkeit, Fehler individuell abzufangen (Stückakkord); Erschwernisse, die sich z.B. aus dem (häufigen) Wechsel des Materials (Stoffart) ergeben und entsprechend Anlaufzeit (Einarbeitung bis zur Höchstleistung) erfordern; Versetzung bei vergleichsweiser Minderleistung bzw. Nichterreichung bestimmter Akkordsätze; bestenfalls durchschnittliche äußere Arbeitsbedingungen (was hier im einzelnen nicht ausgeführt werden soll).
- o Mit Ausnahme der Lehre keine generell verwertbaren Qualifizierungsmöglichkeiten; keine Aufstiegsmöglichkeiten.
- o Eher unterdurchschnittliche, also nicht als besondere Gratifikation zu betrachtende Sozialleistungen, die durchweg lange Betriebszugehörigkeit honorieren; kein besonderes Betriebsimage.

Im Vergleich zu diesen Bedingungen muß nun auf die sozialen Merkmale der vorhandenen bzw. genutzten Arbeitskräfte und auf Strukturmerkmale des Arbeitsmarktes verwiesen werden (wir beziehen uns immer im wesentlichen auf den Fertigungsbereich):

- o Eingesetzt sind und werden ausschließlich weibliche, überwiegend jüngere, unqualifizierte und im Betrieb (an-) gelernte Arbeitskräfte. Sie rekrutieren sich dem Wirtschaftsraum entsprechend aus landwirtschaftlichen Bevölkerungsteilen oder aus Bevölkerungsgruppen, in denen (väterliche) Erwerbstätigkeit ihrerseits sich auf einfache (un- oder angelernte) Arbeit mit zum Teil saisonaler Beschäftigung begrenzte. Die Orientierung dieser Arbeitskräfte ist instrumenteller Art, richtet sich im wesentlichen auf raschen und hohen Verdienst, insbesondere bei Jüngeren und Jungverheirateten (notwendige Anschaffungen, Hausbau). Wesentlich ist der Zuverdienst aufgrund der regionalen Wirtschaftsstruktur, die auch männlichen Arbeitskräften der Familie nur begrenzt Ausbildungs- und Verdienstmöglichkeiten einräumt. Insbesondere bei den noch beschäftigten älteren weiblichen Arbeitskräften spielt die Notwendigkeit des Zuverdienstes eine wichtige Rolle (die Ehemänner haben aufgrund ihres Alters ihrerseits eine ungünstige Ausbildungs-Ausgangslage), wobei dann immer daran zu erinnern ist, daß dieses Erfordernis vom Betrieb bei der Rekrutierung wesentlich berücksichtigt wird.
- o Die Situation, daß die weiblichen Arbeitskräfte sich nicht aus Familien einer städtischen, industriellen Erwerbsbevölkerung rekrutieren, verstärkt eine offenbar unpolitische, individualistische, antisolidarische Grundhaltung in der Arbeit. Damit verbindet sich sowohl im Vergleich zur traditionellen Industriearbeiterschaft geringer Widerstand gegenüber eigener Leistungsüberforderung wie auch eine nur schwache Arbeitsbasis für den Betriebsrat. Darüberhinaus dürfte auch die starke soziale Kontrolle im dörflichen und kleinstädtischen Bereich zu einer hohen Bewertung des Verdienstes (mit seinen Konsum- und besitzwirksamen Folgen) beitragen bei einer

gewissen Geringschätzung der Arbeitssituation und der Arbeitsbedingungen, des beruflichen Aufstiegs (von Frauen) usw.

(Die genannten Zusammenhänge haben ursprünglich bei der Standortwahl des Betriebes eine wesentliche Rolle gespielt, was hier nicht weiter verfolgt wird).

(2) Verdienst und Gratifikation: Die hier nur angerissenen Bedingungen erlauben dem Betrieb, die wesentlichen Gratifikationen auf den Verdienst zu spezifizieren und diesen scharf an das direkte Arbeits- bzw. Leistungsverhalten der Arbeitskräfte zu binden: Es wurden nahezu alle Arbeiten in der Fertigung akkordiert, auch solche, bei denen dies in vergleichbaren Betrieben durchaus unüblich ist. Ausgangsbasis sind Grundlöhne, die nach der Zahl der beherrschten unterschiedlichen Funktionen (Arbeitsaufgaben) gestaffelt sind. Die Grundlöhne sind bei den gelernten Näherinnen am höchsten. Ohne auf Einzelheiten der Lohngestaltung und gewisser, eher marginaler Konfliktpunkte im täglichen Arbeitsablauf (z.B. Erreichen des Akkords bei Umsetzungen) einzugehen, soll festgehalten sein, daß der Akkord das zentrale Gratifikationsinstrument ist.

Dementsprechend wird von der Betriebsleitung ein weiter Spielraum in der Akkordschere gelassen: Der Durchschnittslohn liegt bis zu 50 % über dem Grundlohn, die Akkordspitzenlöhne erreichen das Zweieinhalbfache der niedrigsten effektiven Löhne. Die Betriebsleitung mißt der analytischen Arbeitsbewertung lediglich einen politischen und steuernden Wert bei und nutzt gezielt eine hohe Lohndifferenzierung, um maximale Leistungen zu erzielen. Es gibt keine Grenze, zu der der Akkord neu festgesetzt wird. Will man weggelaufene Akkorde wirklich kappen, so läßt sich dies im Rahmen der permanenten Rationalisierungsmaßnahmen durch Neugestaltung bzw. Neuorganisation der Arbeitsplätze leicht erreichen (auf die hieraus resultierenden Konflikte soll nicht eingegangen werden). Grundsätzlich strebt man aber starke Lohndifferenzierungen als Leistungsfördernd an (der Betrieb zahlt im Betriebsvergleich des Konzerns die höch-

sten Durchschnitts- und Spitzenlöhne bei geringstem Anteil der produktiven Lohnkosten an den gesamten Produktionskosten).

Mit dem Akkord sind zwei weitere Momente verbunden, die von den gegebenen Arbeitskräften als gratifizierend verstanden werden können. Zum einen können die Arbeitskräfte ihre Pausen selbst bestimmen (isolierte Arbeitsplätze und Puffer im Arbeitsfluß); dies führt grundsätzlich zu einer Einschränkung der Pausen (im Interesse des Betriebs), aber nicht zu einer zeitlichen Einteilbarkeit durch die Arbeitskräfte selbst. Langfristige Sicherung der Arbeitskraft durch Leistungseinteilung oder -zurückhaltung liegt weder im Sinne der hier Beschäftigten, noch des Betriebes.

Daneben ist eine reine Selbstkontrolle der Stückzahl gestattet, was die (weiblichen) Arbeitskräfte von einer permanenten Aufsicht durch die (männlichen) Vorgesetzten entlastet (die Zählung erfolgt über Zählwerke mit manuell zu bedienenden Tastern; dem ablesbaren Zahlenwert wird selbst eine leistungsanregende Wirkung zugesprochen; bei drastischen Manipulationen sind die entsprechenden Arbeitsplätze eingrenzbar; durch drastische und spektakulär aufgezogenes "Durchgreifen" kommen solche Manipulationen praktisch nicht vor).

(3) Der Betrieb setzt diese Gratifikationsform in der Werbung um in ein Image des Betriebs, der "harte Arbeit" bietet (um von vornherein nur leistungsorientierte Arbeitskräfte anzu ziehen), zugleich aber weit überdurchschnittliche Löhne zahlt. Er nutzt dabei praktisch das einzige Differenzierungsmerkmal zu anderen - kleineren - Textilbetrieben der Region, die allerdings zum Teil bessere, äußere Arbeitsbedingungen bieten (ebenefalls Teilbetriebe großer Konzerne).

b) Betriebliche Interessen und Folgen für den Arbeitskräfteeinsatz

Die Tendenz zur Durchrationalisierung des Produktionsprozesses in der beschriebenen Weise dient natürlich keineswegs nur dem

Ziel, das Arbeitskräfteproblem zu bewältigen. Vorab ist festzuhalten, daß hier das generelle Interesse an maximaler Nutzung von Arbeitskraft angestrebt wird. Mit der dadurch möglichen Gratifizierung über Lohn und Lohnform hat der Betrieb aber zugleich ein Instrument gewählt, das Arbeitskräfteeinsatzprobleme lösen kann, indem es unvermeidbar quantitativ schwankenden Ausstoß des Betriebes an die Lohnkosten knüpft.

Indem es dem Betrieb gelingt, mit dem Lohn einer Dimension der Arbeitsbedingungen isoliert die gratifikatorische Funktion zuzuordnen (Beherrschung der "Gratifikationsdimension"), behält er weitgehenden Spielraum in der Gestaltung der übrigen Arbeitsbedingungen unter dem Aspekt einer Ausdehnung des Gebrauchswerts der Arbeit, einer höheren Rentabilität (hier also etwa verringerte Bedeutung des nach wie vor schwankenden Arbeitsanfalls, der verlangten hohen Arbeitsintensität etc.).

Zugleich korrespondiert dieses Instrument

- o mit seinen zentralen technisch-organisatorischen Maßnahmen zur Lösung des Absatzmarkts- und Arbeitskräfteproblems (s.o. 1.);
- o mit seinem Interesse, personale betriebliche Herrschaftsaktivitäten nicht explizieren zu müssen (dazu noch unten, vgl. 4.);
- o mit den Erwartungen der benötigten und auf dem Arbeitsmarkt verfügbaren Arbeitskräfte (s. oben 2.).

Hinzuweisen ist darauf, daß sich bei der Bezahlung der anderen, hier nicht näher behandelten betrieblichen Arbeitskräftegruppen gewisse Folgeprobleme ergeben: Die Facharbeiterlöhne liegen unter den Akkordspitzenlöhnen in der Produktion; für mittlere Führungskräfte muß eine komplizierte leistungsorientierte Prämie gezahlt werden, die sich an der Quantität, Qualität und Rentabilität der Produktion in ihrem Bereich ausrichtet.

4. Sicherung innerbetrieblicher und gesellschaftlicher Strukturmerkmale

Die betrieblichen Aktivitäten zur Lösung des Arbeitskräfteproblems entsprechen unserer Hypothese, daß durch diese Maßnahmen betriebliche und gesellschaftliche Strukturmerkmale so wenig wie möglich berührt werden, die Aktivitäten eher stabilisierend wirken sollen.

a) Arbeitskräfteeinsatz und Sicherung innerbetrieblicher Hierarchie

Mit der Lösung des Arbeitskräfteproblems ging eine Veränderung in der Organisation der innerbetrieblichen Hierarchie und der Durchsetzung von Prinzipien einher, die vor allem vier Aspekte beinhaltete, die durchwegs als Stabilisation betrieblicher Herrschaftsstrukturen gelten können:

(1) Leistungsabforderung, Leistungskontrolle wurde "versachlicht":

Durch die straffe Organisation des Arbeitsprozesses und die Akkordierung, die u.a. Selbstkontrolle der Arbeitskräfte möglich machte, ohne wirkliche Autonomie in der Arbeit zu bringen, braucht sich betrieblicher Leistungsanspruch nur noch in geringerem Maße als durch personale Hierarchie bestimmt zu explizieren, konnte hingegen in "sachlicher" und "rationaler" Form auftreten. Veränderungen, Umsetzungen etc. lassen sich als technischer Sachzwang legitimieren. Das erlaubt zugleich einen Führungsstil, der eher Momente des Betriebsklimas berücksichtigen und vor allem die Leistungsmotivierung der Arbeitskräfte zum Gegenstand seiner Aktivitäten machen kann ("Menschenführung"). Dieser Führungsstil erhält dann einen sehr ambivalenten sachlich-kaschierten und doch zugleich ungemein persönlichkeitsbezogenen Charakter.

(2) In diesen Zusammenhang gehört auch der Zusammenklang dieser Maßnahmen mit einer Art Selbstselektion der Arbeitskräfte im Hinblick auf ihre Leistung. Abgesehen von der vierwöchigen Probezeit, in der ca. 50 % der Arbeitskräfte, sei es freiwillig

oder gezwungen, aufgrund der nicht befriedigten Lohnerwartung bzw. der nicht erreichten betrieblichen Durchschnittsleistung ausscheiden, macht sich der Betrieb bewußt innerhalb der einzelnen Funktionsgruppen die aus den individuellen Leistungsanreizen resultierende bzw. diese voraussetzende gegenseitige Konkurrenz der Arbeitskräfte zunutze: In dem Maße, wie die Lohnhöhe der Fertigungsarbeiterinnen wie der Vorgesetzten an die Produktivität der individuellen Arbeitskraft gebunden ist, entsteht die Tendenz, daß in einzelnen Fertigungsstufen zu viel oder zu schnell gearbeitet wird, was sowohl zu Lohnproblemen wie zu Stauungen und Engpässen im Arbeitsfluß führen könnte. Dieser Gefahr wird dadurch ausgewichen, daß man aus der Arbeitsgruppe, deren Produktionsausstoß sich zu sehr beschleunigt hat, eine Arbeitskraft abzieht. Davon wird meist die leistungsschwächste Arbeitskraft der jeweiligen Arbeitsgruppe betroffen. Sie wird in eine andere Arbeitsgruppe versetzt oder aus dem Betrieb gedrängt, was normalerweise mit Zustimmung oder sogar auf Wunsch der Arbeitsgruppe geschieht, deren einzelne Mitglieder Angst vor stagnierenden oder zurückgehenden Verdiensten haben. Die Arbeitskräfte selbst werden - ohne dies zu registrieren - zum Vollzugsorgan betrieblicher Herrschaft.

(3) Die Führungskräfte konnten selbst Leistungskriterien unterworfen werden, die das Betriebsmanagement setzt: Ihre fachliche Aufgabe - direkte Disposition des Arbeitsablaufes, direkter Arbeitskräfteeinsatz - konnte bereichsweise hinsichtlich Qualität, Quantität und Rentabilität der Produktion meßbar gemacht werden, wodurch eine scharfe Beurteilung und eine entsprechend darauf aufgebaute Leistungsprämie als Steuerungsinstrument gegenüber den Führungskräften möglich wurde. Dies wurde seinerseits verbunden mit einem Führungsstil des Managements, der auf eine persönliche Verpflichtung gegenüber der Betriebsleitung hinauslief, dadurch eine der Arbeitsplanung entsprechende straffe Führung der Führungskräfte ermöglichte, zugleich die oben erwähnte Ambivalenz des Führungsstils widerspiegelt.

(4) Die stärkere Standardisierung und Technisierung des Arbeitsprozesses erlaubte es, von handwerklich ausgebildeten Führungskräften und traditionellen Fachkenntnissen sukzessive abzugehen und technisch-industriell ausgebildete Führungskräfte einzusetzen. Dies brachte zwar einen zusätzlichen Qualifikations- bzw. Personalengpaß, der nur durch entsprechende Honorierung überwunden werden konnte, zugleich aber die Möglichkeit, sukzessive unabhängig zu werden von Führungskräften, die ihrerseits durch Herkunft, Ausbildung und Motivation Mängel hatten hinsichtlich einer weiteren Mechanisierung der Fertigung (diese Arbeitskräfte konnten in Warenschau, Endkontrolle etc. eingesetzt werden). Von dem neuen Typ der Führungskräfte erwartet man eine höhere Identifizierung mit dem Betrieb und vor allem seinen Marktproblemen und geringere mit dem Produkt, der Qualität etc. im herkömmlichen Sinne.¹⁾

- 1) Aus den betrieblichen Zielsetzungen einer hochgradigen, auf die Senkung von Arbeitskosten gerichteten Prozeßstandardisierung und einer höchstmöglichen Reagibilität der betrieblichen Produktion gegenüber den variablen sachlichen und zeitlichen Anforderungen an seine Produkte, leiten sich die unterschiedlichen Bezugspunkte der Motivationen ab, die von den Führungskräften vermittelt werden müssen.

In der unmittelbaren Fertigung, wo das Arbeitshandeln sich wesentlich auf die quantitativen und zeitlichen Produktanforderungen bezieht, müssen produktunabhängige Leistungsmotivationen entwickelt werden, aus denen das Akzeptieren von Zeit- und Mengennormen resultiert. Da die weitgehend voneinander unabhängigen Einzelarbeitsplätze eine relativ autonome Bestimmung der individuellen Leistungsintensität gestatten, müssen prinzipiell individualisierte Leistungsmotivationen entwickelt werden. Das heißt, nicht kollektive, auf Gruppensolidarität bzw. gemeinsame Vorstellungen der Arbeitskräfte von einer "adäquaten Leistung", sondern "gesunder Individualismus und Egoismus" und Konkurrenz um individuelle Vorteile sind die für die betriebliche Leistungspolitik notwendigen Motivationen. Die Betriebsführung ist prinzipiell darum bemüht, den Eindruck zu vermitteln, daß jede Arbeitskraft für das Ergebnis ihres Arbeitshandelns "selbst verantwortlich" ist. Darüberhinaus muß die Forderung nach Leistungskontinuität bzw. nach möglichst wenig Arbeitsunterbrechungen und möglichst wenig Arbeitskräfteausfall motivational abgestützt werden, indem "Zuverlässigkeit" und "Diszipliniertheit" als internalisierte Handlungsnormen wirksam werden. Von den Vorgesetzten in der

b) Arbeitskräfteeinsatz und Bezüge zu gesellschaftlicher Struktursicherung

Der operationell nur schwer zu fassende Zusammenhang zwischen den betrieblichen Maßnahmen beim Arbeitskräfteeinsatz und Aspekten der gesellschaftlichen Herrschaftsstruktur kann hier nur angedeutet werden; hier kommt jenes "Handeln" zum Ausdruck, das wir als "objektiv-intentional" bezeichneten.

(1) Die Maßnahmen verringern oder verhindern den Einfluß entgegenstehender Interessengruppen: Z.B. bedeutet die Standardisierung und Technisierung der Arbeit und die damit verbundene Parzellierung und Isolierung im Arbeitseinsatz die Möglichkeit zur Nutzung eines Arbeitskräftpentials, das schwer gewerkschaftlich zu organisieren oder im Sinne des Betriebsrats zu aktivieren ist, seine kollektiven Interessen kaum artikulieren kann.

Fortsetzung Fußnote 1) von Seite 3/29:

Fertigung wird erwartet, daß sie die betrieblichen Leistungsanforderungen nicht nur als Ausfluß "technischer Rationalität" anerkennen und internalisieren, sondern daß sie sich gleichzeitig mit den aus Marktzwängen abgeleiteten betrieblichen, auf den Arbeitsprozeß und den Einsatz der Arbeitskräfte bezogenen Maßnahmen identifizieren und sich dem Betrieb und seiner Existenzfähigkeit verantwortlich fühlen.

Wo Arbeitshandeln (noch) erfahrbar auf die Qualität und den Gebrauchswert der Produkte, also auf die Befriedigung der Bedürfnisse der Nachfrage bezogen ist, werden an traditionelle Arbeitstugenden, Produktverantwortung, Qualitätsbewußtsein, sogar "schöpferische Gestaltung" und "Freude am Beruf" appelliert. Solche Vorstellungen allerdings werden zumindest in dieser Form nur von solchen betrieblichen Führungspositionen wach gehalten, die von ehemaligen gelernten Schneidern durch innerbetrieblichen Aufstieg nach langjähriger Betriebszugehörigkeit erworben wurden. Die technische Leitung hält solche Orientierungen tendenziell nicht nur für überflüssig, sondern geradezu für ein Hindernis der betrieblichen Zielsetzung; Produkte zu standardisieren und zu normieren. Allerdings sind mit diesen traditionellen Arbeitstugenden gleichzeitig für den Betrieb durchaus funktionale Motivationen der Betriebstreue, der Bereitschaft zur Mehrarbeit etc. verbunden.

(2) Technisch-organisatorische Veränderungen und Folgen für die Arbeitskräfte lassen sich zunehmend durch Sachzwangargumentationen legitimieren: Z.B. Lehrinhalte, Arbeitstempo, Umsetzungen etc. machen Herrschaft unsichtbar.

(3) Der Anspruch an umfassende berufliche Ausbildung breiter Arbeitskräftegruppen, insbesondere die Höherqualifizierung ohnehin unterprivilegierter Arbeitskräftegruppen wird eher abgebaut und hält traditionelle Ausbildungsstrukturen aufrecht: Zwar besteht am Arbeitsmarkt immer noch ein Überangebot an Lehrstelleninteressenten für die Produktionsarbeitskräfte, jedoch stellen sich diese im Lohn schlechter als die spezialisierten Angelernten. Ein Anreiz zur Qualifizierung fehlt (der entstehende geringe Bedarf an qualifizierten Arbeitskräften bedeutet zugleich eine qualifikatorische Polarisierung der Arbeitskräfte).

(4) Traditionelle gesellschaftliche Orientierungen wie Leistungsmotivation, Verzicht auf beruflichen Aufstieg, Polarisierung von Frauen- und Männerarbeitsplätzen etc. werden stabilisiert. Neue Erwartungen an die Arbeit werden nicht aufgebaut; bestehen die nicht in einer Weise unterschritten, daß legitimatorische Probleme für den Betrieb entstünden oder gesellschaftlich in Kritik umgemünzt werden könnten.

C. Systematisierende Zusammenfassung

(1) Ausgehend von dem analysierten engen Zusammenhang zwischen beschränkten Veränderungsmöglichkeiten seines Produktangebots aufgrund seiner schwachen Absatzmarktposition, seinen Investitionsmöglichkeiten, seinen technisch-organisatorischen Veränderungen im Produktionsprozeß für die Bewältigung der zeitlichen, quantitativen und qualitativen Arbeitskräfteprobleme im Rahmen der kleinstädtisch-ländlichen, ballungsraumfernen Arbeitsmarktsituation sind folgende, im Interesse des Betriebs liegende Aktivitäten und nicht-intendierten Handlungen als arbeitskräfterelevant zu betrachten:

- o Der Betrieb priorisiert strukturelle technisch-organisatorische Veränderungen, insbesondere zur Veränderung von Qualifikationsanforderungen, von Verfügbarkeiten auf dem Arbeitsmarkt und (zur Verdinglichung) von hierarchischen Problemen (Sachzwang);
- o der Betrieb isoliert finanzielle Gratifizierung als eine Dimension der Gestaltung von Arbeitsbedingungen, erreicht dadurch relative Indifferenz anderer Gestaltungsformen der Arbeitsbedingungen für den Arbeitskräfteeinsatz unter Berücksichtigung des regional gegebenen und qualifikatorisch notwendigen Arbeitskräftepotentials;
- o der Betrieb vermeidet Aktivitäten, die traditionelle Strukturmerkmale des Betriebes oder der (regionalen) Gesellschaft verändern, erreicht teilweise sogar Stabilisierung derselben;
- o der Betrieb nutzt Beschaffungs- und Qualifizierungsaktivitäten nur subsidiär zu Aktivitäten in anderen Bereichen, in denen seine Interessen besser abgedeckt werden können.

(2) Der betriebliche Handlungszusammenhang stellt sich dabei wie folgt dar:

- o Durch technisch-organisatorische Maßnahmen (insbesondere Prozeßabspaltung, Arbeitszerlegung, Standardisierung, Teilautomation der Arbeit sowie parzellierten und isolierten Arbeitskräfteeinsatz) wird Verringerung und Nivellierung der Qualifikationsanforderungen erreicht, zugleich der quantitative Bedarf trotz Produktionsausweitung konstant gehalten.
- o Durch verringerte und nivellierte Qualifikationsanforderungen kann auf ein erweitertes Rekrutierungsreservoir am regionalen Arbeitsmarkt zurückgegriffen werden.
- o Nivellierte Qualifikationen sind innerbetrieblich austauschbar, Umsetzungen werden nach zeitlich-rhythmisch oder sachlich-tendenziell wechselnden Anforderungen der Produktion möglich.

- o Durch Umsetzungen entsteht ein Ausbildungseffekt, teilweise auf Kosten der Arbeitskräfte (Lohneinbußen), der wiederum die Umsetzungen erleichtert.
- o Diese Verbindung von Spezialisierung und Elastizität erlaubt bei längerer Betriebszugehörigkeit der Arbeitskräfte den zahlenmäßigen Abbau qualifizierter oder zu qualifizierender Kräfte und der entsprechenden Kosten.
- o Die Umsetzungen geben eine große, vom Betrieb nicht zu explizierende und auch von den Arbeitskräften akzeptierte Selektionsmöglichkeit; in die gleiche Richtung wirkt das Konstanthalten der Beschäftigtenzahl bei Produktionsexpansion.
- o Die vergleichsweise teure Qualifizierung von Arbeitskräften wird nur partiell und subsidiär erforderlich.
- o Die Rationalisierungsformen erlauben die Isolierung des Verdienstes als Gratifikationsform, weitere Rücksichtnahme auf gratifikatorische Gestaltung der Arbeitsbedingungen ist insbesondere aufgrund der regional verfügbaren Arbeitskräfte nur begrenzt erforderlich.
- o Der Verdienst läßt sich eng mit der Leistung koppeln (Differenzierbarkeit!) und macht diese steuerbar, ohne andere betriebliche Herrschaftsinstrumente ausdrücklich anwenden zu müssen.
- o Für die zur Rekrutierung erforderlichen Anreize kann sich der Betrieb mit den Verdienstchancen begnügen, weil die alternativen Beschäftigungsmöglichkeiten am Arbeitsmarkt keine anderen Attraktionen bieten.
- o Die mögliche Gratifikationsform entspricht den Orientierungen der Arbeitskräfte am regionalen Arbeitsmarkt.
- o Die Maßnahmen produzieren selbst jene Orientierungen bei den Arbeitskräften, stabilisieren sie regional.

- o Die Gratifizierungsform kann von Arbeitsmarkt-Konkurrenten, mit denen prinzipiell gesellschaftliche Interessengleichheit besteht, nicht als disparat beurteilt werden.
- o "Übliche" Gratifikationen werden eher unterschritten und damit "neue" Zielsetzungen (-veränderungen) für die Entwicklung von Erwartungsdruck auf dem regionalen Arbeitsmarkt eher eingedämmt.
- o Innerbetriebliche Herrschaftsstrukturen und Maßnahmen erscheinen sachzwangbedingt, Herrschaft braucht sich als solche nicht darzustellen.
- o Generelle gesellschaftliche Tendenzen im Hinblick auf kollektive Interessenvertretung, Arbeitseinsatz, Qualifizierung, Motivationen etc. werden am regionalen Arbeitsmarkt zumindest nicht animiert.

(3) Dagegen ist festzuhalten, daß die Maßnahmen Folgeprobleme produzieren, die allerdings erst längerfristig wirksam werden:

- o Die generelle Nivellierung impliziert zugleich eine qualifikatorische Polarisierung und schafft neue Arbeitskräftebeschaffungsengpässe für Hochqualifizierte, die am regionalen Arbeitsmarkt nicht gelöst werden können und für die Qualifizierung im Betrieb nur begrenzt möglich ist; die Anforderungen an Führungspersonal steigen.
- o Weitere technisch-organisatorische Maßnahmen in gleicher Richtung produzieren bei gesamtgesellschaftlichen Orientierungsveränderungen (Kritik an stark parzellierter Teilarbeit etc.) zunehmend Widerstand der Arbeitskräfte und Stärkung ihrer Interessenvertreter; die gegebene Gratifikationsform wird dabei zunehmend weniger akzeptabel und effektiv.

- o Weiterer Rationalisierungsdruck durch internationale Konkurrenz- und Absatzmarktsituation kann einen Umschlag in die Qualifikationsanforderungen mit sich bringen in Richtung auf das Erfordernis weiterer und allgemeinerer technischer Grundqualifikationen: Kosten für die technisch-organisatorische Ausstattung und für die Qualifizierung werden dann kumulativ wirksam.

Die vorliegende Arbeit ist das Ergebnis einer Untersuchung, die im Rahmen des Projekts "Arbeitskräteeinsatz in der Industrie" durchgeführt wurde. Die Untersuchung wurde von der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG) gefördert. Die Ergebnisse dieser Untersuchung sind in der vorliegenden Arbeit dargestellt. Die Arbeit ist in drei Teile gegliedert. Der erste Teil enthält die Einleitung und die Darstellung der Aufgabenstellung. Der zweite Teil enthält die Darstellung der Ergebnisse der Untersuchung. Der dritte Teil enthält die Zusammenfassung und die Schlussfolgerungen. Die Arbeit ist in drei Teile gegliedert. Der erste Teil enthält die Einleitung und die Darstellung der Aufgabenstellung. Der zweite Teil enthält die Darstellung der Ergebnisse der Untersuchung. Der dritte Teil enthält die Zusammenfassung und die Schlussfolgerungen.

Fall 4: Arbeitskräfteeinsatz in einem Betrieb im Übergang vom Montan- zum Mischbetrieb (Auszüge)¹⁾

A. Das Arbeitskräfteproblem

1. Institutionelle und regionale Situation des Betriebs
2. Die Situation auf dem Arbeitsmarkt
3. Das Arbeitskräfteproblem des Betriebs

B. Betriebliche Bedingungen und Interessen

Phase I: Stillegung

1. Steuerung der Massentlassung im Betriebsinteresse
2. Maßnahmen zur Steigerung und Veränderung der individuellen Qualifikation
3. Berücksichtigung des verfügbaren personellen Potentials bei der Einrichtung neuer Betriebsteile

Phase II: Langsame Expansion

4. Ausbau des Qualifikationspotentials durch innerbetriebliche Qualifizierung
5. Traditionelle Rekrutierungsformen
6. Ungelöste Verfügungs- und Einsatzprobleme
7. Veränderungen der Arbeitsanforderungen durch technisch-organisatorische Veränderungen
8. Probleme der Gratifizierung
9. Problematische Beiträge zur betrieblichen und gesellschaftlichen Stabilität

C. Systematisierende Zusammenfassung

1) Erhebungen im Rahmen des Projekts 1970

Bei der Analyse dieses Betriebes stellen wir zwei Aspekte in den Vordergrund, die in den anderen Fällen keine Rolle spielen, und vernachlässigen einige andere Zusammenhänge. Einmal gehen wir davon aus, daß der Betrieb aufgrund langfristiger und typischer Veränderungen der genannten Wirtschaftsstruktur dazu gezwungen ist, seine gesamte betriebliche Produktions- und Marktstruktur, damit auch seine Arbeitskräftestruktur, zu verändern (Übergang vom Montan- und Hüttenbetrieb zu einem Mischbetrieb); zum anderen beziehen wir ein, daß der Betrieb zwar eine privatwirtschaftliche Rechtsstruktur hat (AG), sich aber in öffentlichem Besitz befindet (Bund/Land), was ihn, insbesondere in Verbindung mit seiner regionalen Lage (wirtschaftsschwaches Zonenrandgebiet) in besondere (wirtschafts- und) arbeitsmarktpolitisch schwierige Entscheidungssituationen bringt. Die starke Gebundenheit der auf den Arbeitskräfteeinsatz bezogenen Maßnahmen an widersprüchliche Bedingungen (betriebliche und öffentliche Interessen) erlauben ihm nur einen schmalen und diffusen Handlungsspielraum.

A. Das Arbeitskräfteproblem

Das Arbeitskräfteproblem wird hier aus der Umstellung der betrieblichen Struktur, den öffentlichen Einflüssen und der regionalen gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Situation entwickelt. Dabei gehen wir von einem spezifisch historischen Abschnitt der betrieblichen Entwicklung aus und zeichnen einen kurzen Zeitraum systematisierend und vereinfachend nach, wobei wir später zwei Phasen (I: Stilllegung; II: langsame Expansion) unterscheiden werden.

1. Institutionelle und regionale Situation des Betriebs

(1) Der Betrieb war zum Untersuchungszeitpunkt ein mittelgroßer Mehrproduktbetrieb (ca. 1400 Beschäftigte), der in erster Linie Gießereiprodukte, daneben auch Kunststoffprodukte herstellte und einen kleineren Metallbearbeitungsbereich hatte. Der Standort des Betriebs liegt in dem Kleinzentrum einer größ-

tenteils agrarisch strukturierten, wirtschaftsschwachen Region in Süddeutschland im östlichen Grenzlandgebiet. Er gehörte bis zur Stilllegung von Bergbaubetrieb, Hochofenbetrieb und Kokerei in den Jahren 1964 - 68 dem Montanbereich an und hatte bis dahin rund 2200 Beschäftigte, von denen in diesem Zeitraum rund 800 entlassen wurden. Er hat die Rechtsform einer Aktiengesellschaft, deren Anteile zu 75 % im Besitz eines bundeseigenen Konzerns sind, zu 25 % einem Bundesland gehören. Vor wie nach der Stilllegung war er der bei weitem größte Betrieb am Ort.

Vor den Stilllegungen galt der traditionsreiche, sehr alte Betrieb, der praktisch die gesamte "Industrie" in diesem Kleinzentrum verkörperte, als der "Vater der Region". Er beschäftigte in erster Linie Bergleute, Hüttenarbeiter und Gießereiarbeiter, war der einzige Anbieter industrieller Arbeitsplätze am Ort. Er konnte auf ein nahezu unbeschränktes Reservoir männlicher, ungelernter Arbeitskräfte zurückgreifen, die bereit waren, die schweren Arbeitsbedingungen des Montanbetriebs zu akzeptieren. - Mit Schließung der Bergbaubetriebe mußten 300 Bergleute entlassen werden (nachdem die Älteren bereits in Rente geschickt waren); ein Sechstel davon konnte in die Kunststoffproduktion übernommen werden. In zwei weiteren Entlassungswellen wurden mit der Schließung von Hochofen- und Kokereibetrieb weitere 400 Arbeitskräfte entlassen, bei gleichzeitig jahrelangem Einstellungsstop (1965 - 68).

Nach Aufgabe der Montanbetriebe wurde die Gießerei wesentlich ausgebaut, die Kunststofffertigung neu aufgenommen und die vorher schon existierenden mechanischen Werkstätten auf Lohnarbeit umgestellt. Die Gießereibetriebe produzieren alle Größenordnungen von Teilen (zum Teil kleine Serien und Einzelstücke; Bemühungen um größere Serien hochwertiger Gußteile bestehen). Neben herkömmlichen manuellen Bereichen finden sich bereits automatisierte Gießanlagen. In der Schleudergießerei für Rohre ist das Fertigungsverfahren hochmechanisiert.

Wertmäßig bringen die Gießereibetriebe 80 - 90 % des Umsatzes. - Daneben stehen umsatzmäßig je gleichgewichtig ein Kunststoffbetrieb und eine mechanische Werkstatt. Ersterer fertigt teils nahezu automatisiert Kunststoffrohre und teils in überwiegend manueller Einzelfertigung Kunststoffbehälter u.ä. (mit herkömmlichen Hilfsanlagen wie Öfen etc.). Die mechanischen Werkstätten führen Lohnaufträge durch. Die Nebenbetriebe dienen allen Bereichen.

Personell finden sich ca. 50 % der gewerblichen Arbeitskräfte in der Gießerei, ca. 25 % in den Hilfsbetrieben, ca. 12 % in den mechanischen Werkstätten und ca. 5 % in den Kunststoffabteilungen. Der Rest sind Lehrlinge und Praktikanten.

Zur Personalstruktur: Ca. zwei Drittel der Beschäftigten im gewerblichen Bereich sind Ungelernte und Angelernte, ca. ein Drittel Facharbeiter. - Die Angelernten sind vor allem Maschinenarbeiter in der Gießerei, Hilfsschlosser, Maschinenformer, Putzer, Schleifer, Schmelzer und in der Kunststoffertigung tätig. Die im Betrieb beschäftigten Facharbeiter sind Former, Modellschreiner, Modellschlosser, Betriebs- und Maschinenschlosser, Betriebselektriker und Dreher. - Die Angelernten besitzen teilweise eine traditionelle Handwerkslehre, teilweise stammen sie aus der Landwirtschaft; sie waren überwiegend schon in den alten Montanbetrieben beschäftigt.

Bei der folgenden Fallanalyse beschränken wir uns überwiegend auf den Übergang vom Montanbetrieb zur jetzigen Form und innerhalb dieser auf den gewerblichen Bereich des Gießereibetriebs und den Arbeitskräfteeinsatz dort.

(2) Gesamtwirtschaftliche Entwicklung und regionale Lage.

Die hier im Hinblick auf Arbeitskräfte-Probleme zu betrachtende Phase der betrieblichen Entwicklung ist geprägt durch gesamtwirtschaftliche Veränderungen, die aufgrund seiner regionalen Lage verstärkt auf den Betrieb durchschlagen:

- o Weltwirtschaftliche wie nationalwirtschaftliche Entwicklungen, auf die hier nicht im einzelnen eingegangen wird, machten einen Abbau und eine Verhüttung der mageren Erzvorkommen, die ursprünglich den Standort des Betriebs bestimmten, nicht mehr rentabel. Der Nachfragerückgang und die relativ steigenden Produktionskosten in den 60er Jahren machten bereits 1964 eine Stilllegung der Bergbaubetriebe erforderlich; die konjunkturelle Rezession 1967/68 führte auch zur Schließung der Hochofen- und Kokereibetriebe und zu den genannten Entlassungen.
- o Zur Sicherung der größtmöglichen Verwertung des eingesetzten fixen Kapitals und vorhandener Marktstellungen war es notwendig, bei einer Neudefinition der Betriebszwecke (Absatzmärkte) von jenen Betriebsteilen auszugehen, die auch nach der strukturell und konjunkturell veränderten Lage noch vermarktungsfähige Produkte lieferten. Diese Betriebsteile waren im vorliegenden Fall insbesondere die Gießereibetriebe, auf die wir uns im folgenden konzentrieren. Sie boten sich aus

mehreren Gründen an: vorhandene Marktbeziehungen; bestehende Anlagen und das vorhandene Arbeitskräftepotential; Art der Produkte, auf deren Abnahme die (öffentlichen) Anteilseigner des Unternehmens einen spürbaren Einfluß hatten (vgl. unten).

Weitere Betriebsteile, so die früher reparaturorientierten mechanischen Werkstätten, wurden zur Übernahme entsprechender Lohnarbeit ausgebaut. Neue Produktionen wurden aufgenommen, bei denen eine wachsende Nachfrage zu erwarten war (Kunststoffproduktion), wobei zugleich bestimmte (zum Teil falsche) Erwartungen hinsichtlich verfügbarer Arbeitskräfte bestanden. Hier spielten auch die vergleichsweise niedrigen Investitionskosten für die verfügbaren, komplett käuflichen Produktionstechnologien eine wichtige Rolle.

- o Die regionale Lage verstärkte negative Tendenzen der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung: Sie erlaubte nach Schließung der Bergbaubetriebe aufgrund ihrer Ferne zu den Rohstoffvorkommen keinen Ersatz zur Aufrechterhaltung der Hüttenbetriebe. Zugleich verschlechterte sie die Situation auf den neuen Märkten aufgrund der hohen Transportkosten für die Gießereiprodukte, beschränkte also tendenziell den Abnehmerkreis auf die ohnehin wirtschaftsschwache Region, wobei ein gewisser Ausgleich gegeben war durch die oben schon erwähnte Möglichkeit der Beeinflussung der Absatzmärkte durch einen öffentlichen Anteilseigner - womit allerdings auch die Art der Produkte wesentlich eingegrenzt wurde (Röhre für öffentliche Bauvorhaben; bestimmte Gußteile besonders hoher Qualität für einen ebenfalls von der öffentlichen Hand stark beeinflussten Abnehmer etc.).

Zugleich implizierte das Interesse der öffentlichen Eigner aber auch, daß der Betrieb gerade aufgrund seines Standorts weder bei Entlassungen noch bei Rekrutierungen von Arbeitskräften völlig freie Hand hatte, insbesondere im Hinblick auf zeitliche Entscheidungen (vgl. unten).

(3) Besondere innerbetriebliche Entscheidungsbedingungen und -kriterien. Es sind zwei zentrale Merkmale des Betriebs zu berücksichtigen, die generell durchschlagende betriebliche Inter-

essen an Existenzsicherung und Rentabilität modifizieren und Merkmale der innerbetrieblichen Durchsetzung von Herrschaft darstellen:

- o Die frühere Zugehörigkeit zur Montanindustrie, damit zum Bereich der dem Mitbestimmungsgesetz unterliegenden Betriebe brachte eine relativ starke Stellung des Betriebsrats bzw. der Mitbestimmungsgremien bei der Reduzierung der beschäftigten Arbeitskräfte wie bei der neuen Gestaltung der betrieblichen Personalstruktur, der zu gewährenden Gratifikationen etc. Auch wurde nach dem Ausscheiden aus dem Montanbereich die Position des Arbeitsdirektors hinfällig, das Personal- und Sozialwesen jedoch blieb weiterhin personell in der Unternehmensspitze verankert.
- o Die Öffentliche Eignerschaft des Betriebs, drei Viertel Bund und ein Viertel Land, läßt trotz der Rechtsform einer AG die Durchsetzung öffentlicher, in diesem Fall vor allem wirtschafts-politischer und regionalpolitischer Interessen zu mit spezifischen Auswirkungen: Einmal wurden insbesondere unter wirtschafts-politischem Aspekt die vom Betrieb bei der Umstellung anvisierten Märkte für neue Produkte (und damit betriebliche Fertigungsprozesse) in der Auswahl (Kunststoff) wie insbesondere hinsichtlich der maximal erlaubten Marktanteile (insbesondere von den Vertretern des Bundes im Konzern) beeinflußt, vor allem mit dem Ziel, die Interessen der mittleren Betriebe in der Kunststofffertigung nicht zu verletzen (Mittelstandsförderung).¹⁾

1) 1. Absatzmarkt: In allen seinen Sektoren hat der Betrieb sehr geringe Marktanteile auf den Absatzmärkten. Die Unsicherheit über die Absatzmarktentwicklungen nach Stilllegung der Montanbetriebe führte zu einer Politik der Produktdiversifikation. Im Gußbereich ist der Absatzmarkt polipolistisch, ebenso in den anderen Absatzmärkten. Auf einem Teil der Märkte (z.B. bei Rohren) bestehen feste Abnehmer, z.B. die öffentliche Hand, und zwar regional und lokal begrenzt, wobei hier keine Konkurrenz besteht. Andere Absatzmarktbereiche sind vom Konzern zentral organisiert, z.B. der Absatz von Kunststoffrohren; der Verkauf von Kunststoffbehältern und Produkten des Stahl- und Apparatebaus hingegen ist wiederum lokal organisiert. - Ein Hauptproblem ist darin zu sehen, daß die maschinellen Kapazitäten zwischen den einzelnen Bereichen nicht austauschbar sind.

Fortsetzung S. 7

Zum anderen wurde unter strukturpolitischem bzw. regional-politischem Aspekt der Betrieb - als größter Betrieb im Kleinzentrum einer stark unterentwickelten Randregion - auch als Instrument zur Beeinflussung örtlicher bzw. regionaler Probleme genutzt: Insbesondere ging es um eine möglichst weitgehende Erhaltung von Arbeitsplätzen bzw. Geringhaltung der Arbeitslosenziffern (wobei auch auf die Verkaufspolitik und auf Abnehmer, z.B. Kommunen, Landesbehörden, andere öffentlich beeinflusste Firmen Einfluß genommen wurde; dies zum Teil auch in der zeitlichen Strukturierung unter (Landtags-) wahltaktischen Gesichtspunkten); ferner ging es um den Abbau der Krisenanfälligkeit durch diversifizierte und zukunfts-trächtige Produktionen und die Nutzung betrieblicher Kapazitäten für eine Steuerung der Um- und Höherqualifizierung der Arbeitskräfte in der Region u.ä.

Diese Benutzung des Betriebs als struktur- und konjunktur-politisch-regionales Instrument begrenzte den betrieblichen Handlungsspielraum, ist jedoch nicht überzubewerten, solange der Betrieb in seiner Existenz langfristig über den Markt abgesichert werden muß.

Im Selbstverständnis des Managements ist die durch die vor- genannten Punkte mitbestimmte Situation des Betriebs sehr ambivalent verankert. Das Management vertritt privatwirtschaftliche Aspekte des Unternehmens sehr viel enger, sieht sich zentral betriebswirtschaftlichen Kriterien verpflichtet, betrachtet die teilweise erzwungene Rücksichtnahme auf politische Größen als zu überwindende Begrenzung seines Handlungsspielraums. Andererseits wird die Rolle des Betriebs, soweit

1) Fortsetzung von S. 6

2. Materialmarkt: Hier bestehen keine besonderen Schwierigkeiten, lediglich bei zu stark wachsenden Preisen für Schrott kann der Betrieb auf Roheisen aus dem Konzern zurückgreifen.

3. Kapitalmarkt: Hier ist der Betrieb voll abhängig von Konzernentscheidungen, hat aber auf der anderen Seite den Vorteil, vom Bankensystem weitgehend unabhängig zu sein. Investitionen sind unterhalb einer bestimmten Höhe direkt möglich, oberhalb dieser Grenze teils berichts-, teils genehmigungspflichtig gegenüber dem Konzern.

sie durch jene externen Bedingungen mitkonstituiert ist - der Betrieb "als Vater der Region", als Staatsbetrieb mit sicheren Arbeitsplätzen etc. - überschätzt und in unmittelbarem Betriebsinteresse zu nutzen gesucht, etwa in der Funktion als Ausbildungsinstitution oder in der Imagepflege auf dem Arbeitsmarkt (vgl. unten).

(4) Traditionelle Strukturmerkmale als Bedingungen betrieblicher Interessensverfolgung beim Arbeitskräfteeinsatz. Hier sollen nur zwei Strukturmerkmale betrachtet werden, die als materialisierter Ausdruck früherer betrieblicher Interessensverfolgung gelten können, die bei den obengenannten Veränderungen für den Betrieb einen höchst ambivalenten Charakter annehmen:

(a) Die Anforderungen der Produktionsprozesse der alten Hütten- und Bergbaubetriebe - Anlernqualifikationen, schwere Arbeitsbedingungen etc. - und die betrieblichen Gratifikationen - z.B. im interregionalen Vergleich niedrigere Arbeitslöhne - konnten früher in Einklang gebracht werden mit den Erwartungen der ländlichen Bevölkerung hinsichtlich Arbeitsschwere etc. und mit den objektiven Möglichkeiten der Arbeitskräfte, den Arbeitsplatz zu wechseln bzw. eben nicht wechseln zu können (einziger industrieller, großer Betrieb am Ort, mangelnde verkehrsmäßige Infrastruktur, fehlende Arbeitsplätze, fehlende Lehrstellen etc.). Betriebliche Interessen hinsichtlich niedriger Arbeitslöhne, niedriger unproduktiver Arbeitsplatzkosten, hoher Selektionsfähigkeit auf dem Arbeitsmarkt etc. schlugen sich in Formen von Arbeitsprozessen, in Rekrutierungs- und Selektionsprozessen, in Formen und Maßnahmen betrieblicher Sozialleistungen usw. in einer Weise nieder, die nach der Stilllegungsphase zunehmend in Diskrepanz gerieten zu den Erwartungen der Arbeitskräfte einerseits und strukturellen Veränderungen auf dem regionalen Arbeitsmarkt andererseits. Denn gerade die "günstigen" Bedingungen für die Arbeitskraftnachfrage zogen neue Konkurrenzbetriebe auf den Arbeitsmarkt, die von ihrer Produktionsstruktur her bessere Arbeitsbedingungen boten.

Während des Umstellungszeitraums und später - unten als Phase II geschildert - siedelten vor allen Dingen solche Betriebe sich neu in der Region an, die Teile von Konzernbetrieben in Ballungsräumen darstellen und einfachere Fertigungen in wirtschaftsschwache Gebiete mit einem gewissen Arbeitskräfteüberschuß verlagerten. Zugleich stiegen durch Infrastrukturverbesserungen die Chancen der ortsansässigen Bevölkerung, in kleinere Ballungszentren auszuwandern; umgekehrt wurden neue schwach besiedelte Bereiche der Region, die früher verkehrsmäßig nicht zugänglich waren, für das hier behandelte Kleinzentrum zugänglich.

(b) Eine entsprechende Situation ergibt sich hinsichtlich der betrieblichen Institutionen zur Vermittlung von Qualifikationen. Die systematische Ausbildung wurde traditionell so gering gehalten wie möglich und richtete sich nur auf Facharbeiter (wir betrachten hier nur die Produktionsbetriebe), während der überwiegende Teil der Beschäftigten seine Qualifikation im Arbeitsprozeß erwerben mußte. Die bei den Produktionsumstellungen entstehenden Qualifikationslücken erwiesen dann, daß für eine breitere Ausbildung im vorhandenen Personal die Grundlagen für eine weitere Qualifizierung fehlten. Solange Nachfrageüberhang am Arbeitsmarkt bestand, war diese Situation noch zu bewältigen. Die Diskrepanzen entstanden mit dem Arbeitskräftemangel. Beide Aspekte werden noch differenziert werden. Sie stehen stellvertretend für eine Reihe anderer Strukturmerkmale vom Betrieb, in denen die vorgehende Ausnutzung von Machtassymetrien auf dem Arbeitsmarkt bei veränderten Arbeitsmarktbedingungen wesentliche Anpassungshindernisse für den Betrieb darstellten.

Der bisherige Spielraum des Betriebs auf dem Arbeitsmarkt zeigte sich darin, daß seine Nachfrage genau auf das rekrutierbare, und zwar quantitativ unbeschränkte Angebot der Region gerichtet war, eben überwiegend auf industrieunerfahrene Arbeitskräfte (es hatte sich in der Region nur ein sehr kleiner Stamm von Industriearbeitern herausgebildet, die überwiegend auf den Montanbereich und den traditionellen Gießereibetrieb orientiert waren). Durch innerbetriebliche überwiegend prozeßgebundene Ausbildung und Anlernung hatte der Betrieb jeweils die benötigten Qualifikationen beschafft, die dann so produkt- und betriebsspezifisch waren, daß die Arbeitskräfte in hohem Maße an den Betrieb gebunden waren.

2. Die Situation auf dem Arbeitsmarkt

a) Region und Arbeitsmarkt

Das hier behandelte Kleinzentrum hat gewerblichen Charakter, wenn auch keine urbane Infrastruktur. Das Umland ist überwiegend agrarisch strukturiert. Die Bevölkerung hat beträchtliche Nachteile in bezug auf den Zugang zu Arbeitsplätzen, Bildungs- und Ausbildungsstätten in Kauf zu nehmen. Sie ist, abgesehen von einem kleinen Kern traditionell industrieller Arbeiterschaft, gekennzeichnet durch industrieferne Arbeitsmarktverhaltensweisen und entsprechende Mentalität. Nach der Stilllegungsphase stellte sich die Situation folgendermaßen dar:

Mit wachsendem Infrastrukturausbau besteht die Möglichkeit, daß ein Rest ungelernter agrarischer Bevölkerungsteile zuwandert bzw. als Fernpendler Arbeit sucht. Zugleich besteht die Möglichkeit, daß ein großer Teil und gerade der Qualifizierten aus der Region auspendelt in ein nahe gelegenes kleineres Ballungszentrum, das zugleich Attraktionszentrum für solche Arbeitskräfte ist, die eine höhere Qualifikation anstreben. Weit vorherrschend ist der fachliche Teilarbeitsmarkt für Ungelernte. Die Frauenerwerbstätigkeit nimmt erst langsam zu, insbesondere im Zusammenhang mit der Neuansiedlung von Fertigungsbetrieben. Der Facharbeiteranteil ist nicht nur wegen der Abwanderung gering, sondern auch weil generell wenig Ausbildungsplätze in Industriebetrieben bestanden und bestehen. Ein Großteil der Ausbildung erfolgte im traditionellen Handwerk, was zu einem sofortigen Arbeitsplatzwechsel dieser Arbeitskräfte nach der Lehre führte, meistens verbunden mit Abwanderung.

Der schwache und einseitige Industriebesatz in der Region führte und führt dazu, daß sich saisonale und konjunkturelle Schwankungen am Arbeitsmarkt stark auswirken, insbesondere als saisonale Schwankungen, die von der Steine- und Erdenindustrie und vom Bauhaupt- und Nebengewerbe ausgehen, die beide in der Region überdurchschnittlich vertreten sind. Arbeitskräfte aus diesen Bereichen können von der Industrie kaum rekrutiert werden, da sie zum einen die entsprechenden Qualifikationen nicht besitzen, zum anderen sich auf diesen Saisonrhythmus in Verbindung mit ihrer Nebenerwerbslandwirtschaft eingestellt haben.

Während zum Untersuchungszeitpunkt die Hälfte der Industriebeschäftigten in rohstofforientierten Industrien beschäftigt waren, die entweder stagnierten oder beschäftigungsmäßig schrumpften, war ein Viertel der Industriebeschäftigten in Unternehmen beschäftigt, die Wachstumsbranchen zuzuordnen sind (Zweigbetriebe), insbesondere Fertigungsbetrieben von elektrotechnischen, kunststoffverarbeitenden und Maschinenbaubetrieben mit Hauptsitz in einer Großstadt. Tendenziell hatten die Nachteile der Region für die Beschäftigten eine hohe Attraktion für Neuansiedlungen von Betrieben zur Folge, die sich insbesondere während der Stilllegungsphase vollzogen.

Zusammenfassend läßt sich der regionale Arbeitsmarkt durch starke Konjunkturabhängigkeit, Saisonschwankungen und strukturelles Ungleichgewicht zugunsten der Arbeitsplatzanbieter charakterisieren. Das quantitative Überangebot an Arbeitskräften ist gekennzeichnet durch unqualifizierte, teils auf Saisonarbeit orientierte Arbeitskräfte, ein noch nicht ausgeschöpftes Arbeitskräftepotential aus der Landwirtschaft und aus der weiblichen Bevölkerung. Demgegenüber besteht eine ungedeckte Nachfrage nach qualifizierten und hochqualifizierten Arbeitskräften, die in der Region kaum rekrutierbar sind.

b) Der Arbeitsmarkt des Betriebs

Traditionell und vor der Stilllegung der Bergbau- und Hüttenbetriebe hatte der Betrieb praktisch eine Monopolstellung (zusammen mit einem Schwesterunternehmen in einer benachbarten Kommune) auf dem Arbeitsmarkt im Hinblick auf alle Arten von Arbeitskräften. Er war der einzige Anbieter industrieller Lehrstellen und Arbeitsplätze. Sein Image war das eines "Vaters der Region".

Der Betrieb benötigte hauptsächlich die rein physische Grundqualifikation männlicher Arbeitskräfte, die im Überschuß zur Verfügung standen. Ein Teil davon wurde betriebsintern qualifiziert (Metallfacharbeiter, Gießer, Hüttenarbeiter etc.) und bildete in der regionalen Bevölkerung einen kleinen Stamm industrieller Arbeitskräfte. Die im Betrieb erworbene Qualifikation war regional praktisch nur in diesem einen Betrieb verwertbar.

Mit der durch die wirtschaftliche Entwicklung induzierten Stilllegung, der darauffolgenden Produktionsumstellung und dem weiteren wirtschaftlichen Wachstum der Region nach der Rezession Ende der 60er Jahre ergab sich folgendes:

- o Der Betrieb hatte durch die Massenentlassungen im Rahmen der Stilllegungen sein Image als sicherer Betrieb und Vater der Region verloren.
- o Die intern vermittelte, betriebspezifische, produktspezifische Qualifikation seiner Belegschaft war nicht so elastisch,

daß sie nach den Umstellungen noch hätte verwertet werden können.

- o Hinzu kam eine laufend zunehmende Konkurrenz auf dem Arbeitsmarkt durch (Zweig-)Betriebe, die im Rahmen eines extensiven Wirtschaftswachstums in der Region angesiedelt wurden und für Höherqualifizierte bessere Arbeitsbedingungen zu höherem Lohn boten.

Unqualifizierte Arbeitskräfte standen zwar weiterhin ausreichend zur Verfügung. Aus ihnen vermochte aber der Bedarf an anders oder hochqualifizierten Arbeitskräften nicht gedeckt werden. Die bisher praktisch einzige arbeitskräftebezogene Aktivität des Betriebs, nämlich die betriebsinterne Ausbildung und Anlernung, zeigte jetzt ihre Mängel für die Einsatzelastizität der Arbeitskräfte aufgrund ihres betriebs- und produktspezifischen Charakters.

3. Das Arbeitskräfteproblem des Betriebs

- Das Arbeitskräfteproblem des Betriebs soll hier für einen bestimmten Zeitraum, nicht einem bestimmten Zeitpunkt, gefaßt werden, also in seiner durch die Aktivität des Betriebs mitbedingten Veränderung.

Ausgegangen wird von der Phase der Stilllegungen 1964 - 68 (Phase I). Hier war es das Problem des Betriebs,

- o eine große Zahl wenig oder betriebsspezifisch qualifizierter Arbeitskräfte zu entlassen, wobei wirtschaftliche und regionalpolitische öffentliche Ansprüche aufgrund der Eigentümersituation des Betriebs zu berücksichtigen waren;
- o dabei, soweit möglich, breiter qualifizierte oder qualifizierbare Arbeitskräfte zu selektieren, wiederum ohne mit "sozialen" Merkmalen (die den Sozialplanungen zuwiderliefen) in Konflikt zu geraten (z.B. Privilegierung jüngerer Arbeitskräfte);

- o in einer Übergangsphase ungeplante Fluktuation vor allem qualifizierter Arbeitskräfte verhindern;

Nach dieser Phase, der eine gewisse personelle Konsolidierung und eine langsame Expansion (Phase II) folgte,

- o mußte der Betrieb technisch-organisatorische Veränderungen (Neueinrichtungen) auch an den verfügbaren Qualifikationen ausrichten;
- o sich auf ein relativ unqualifiziertes, sich durch die Neuanordnungen verengendes Potential von Arbeitskräften am Arbeitsmarkt einrichten,
- o qualifizierte Arbeitskräfte zusätzlich beschaffen oder Arbeitskräfte qualifizieren.

B. Betriebliche Bedingungen, Aktivitäten und Interessen

(Wir unterscheiden im folgenden die Aktivitäten der Phase I (Stilllegung des Montanbereichs) und der Phase II (zwei bis vier Jahre danach, langsame Expansion), geben aber insgesamt nur eine kurz zusammenfassende Darstellung.

1. Steuerung der Massenentlassung im Betriebsinteresse

(1) Nutzung öffentlich-normativer Regelungen:

Die Durchführung der Entlassungen war wesentlich mitbestimmt durch die Möglichkeit, staatliche bzw. öffentliche Leistungen zu nutzen. Die Zugehörigkeit des Betriebs zum Montanbereich, damit der betrieblichen Arbeitskräfte zur Knappschaftsversicherung, erlaubte z.B. eine Frühpensionierung, die den Arbeitskräften wenig Nachteile brachte (insbesondere durch die Angleichung der Pension an die früheren Nettolöhne dadurch, daß erstere an den wesentlich höheren Löhnen der vielen Knappschaftsmitglieder in wirtschaftlich stärkeren Regionen mit höherem

Lohndurchschnitt errechnet wurde) und den Betrieb vor hohen Kosten bewahrte, sowohl direkt und finanziell betrachtet wie indirekt durch potentielle soziale Konflikte in der Region mit entsprechenden "Folgekosten" für die Arbeitsmarktsituation.

(2) Abwälzung der Krisenverantwortung:

Der unvermeidliche quantitative Abbau von Arbeitskräften machte aufgrund staatlich-normativer Regelungen und der dadurch möglichen Durchsetzungsfähigkeit der innerbetrieblichen Arbeitnehmervertreter die Aufstellung von Sozialplänen erforderlich. Diese hatten für den Betrieb und seine Interessen durchaus ambivalenten, keineswegs nur negativen, d.h. interessenverletzenden Charakter: Sie milderten die Härte der Entlassungen und bedeuteten dadurch in jedem Fall zusätzliche Kosten für den Betrieb, machten aber durch die Einbeziehung der Arbeitnehmervertretung auf dem Arbeitsmarkt die strukturelle "Unvermeidlichkeit" eher bewußt und zogen die Arbeitnehmervertretung mit in die Verantwortung hinein. Der Betrieb entlastete sich von dem Erfordernis, Machtmittel einzusetzen und öffentliche Herrschaft zeigen zu müssen. Die regionale Krise konnte so weniger dem Betrieb als der Gesamtwirtschaft zugerechnet werden. Das betriebliche Image wurde zwar angeschlagen, aber nicht zerstört.

(3) Personalstrukturverbesserung durch Selektion:

Betriebliche Selektionsinteressen ließen sich bei den Entlassungen gegenüber den Arbeitnehmervertretern durchsetzen, insbesondere was die sozialen und sachlichen Qualifikationen der Auszusondernden betraf (ausgeschieden wurden insbesondere Ältere; Minderleistungsfähige; Geringqualifizierte; Bummelanten oder entsprechend Beurteilte). Die unvermeidliche Einbeziehung der Mitbestimmungsgremien bedeutete nur in Einzelfällen Nachteile für den Betrieb. Insgesamt gelang es ihm, die durchschnittliche Alters- und Qualifikationsstruktur seines Personals zu verbessern, ohne soziale Konflikte im Betrieb oder auf dem Arbeitsmarkt zu erzeugen.

(4) Folgeprobleme:

Die Entlassungen konnten also weitgehend mit betrieblichen Interessen an der Geringhaltung der Kosten, an Konfliktvermeidung, an wenigstens partieller Imagesicherung und an (weitestmöglicher) Selektionierung der verbleibenden Arbeitskräfte verbunden werden.

Trotzdem waren, im Hinblick auf neue Arbeitsanforderungen, die Selektionsmöglichkeiten aufgrund früherer betrieblicher Einsatzbedingungen und früherer Einsatzstrategien gering: Es konnten nicht genug ausreichend qualifizierte Arbeitskräfte für die neuen Anforderungen zurückbehalten werden, obwohl die Arbeitnehmervertreter dazu veranlaßt werden konnten, betrieblich interessierende, nicht soziale Merkmale bei der Aufrechterhaltung des Arbeitsverhältnisses in den Vordergrund zu rücken.

Immerhin konnte ein zusätzlicher Verlust an qualifizierter Arbeitskraft, der mit Massenentlassungen normalerweise verbunden ist, aufgrund der generellen wirtschaftlichen Rezession vermieden werden: Es gab keine Abwanderungen aus Furcht vor Entlassungen, weil es keine alternativen Beschäftigungsmöglichkeiten gab.

2. Maßnahmen zur Steigerung und Veränderung der individuellen Qualifikation

(1) Bei der Umstellung erwies sich das Potential an elastisch einsetzbarer (höherer) Qualifikation als so gering, daß Umsetzungen aus dem Montanbereich in andere Betriebsteile trotz großer quantitativer Selektionsbasis nur in geringem Umfang durchgeführt werden konnten und somit Anpassungsmaßnahmen sachlich-qualifikatorischer Art erforderlich wurden. Die Selektion vermochte praktisch nur die soziale Qualifikationsdimension zu berücksichtigen (disziplinarische Einordnung, Alter, bzw. körperliche Konstitution, Motivation etc.).

Dir früher stark betriebs- und produktspezifische Qualifizierung (Bergbau und Hütte); die Gewöhnung an spezifische Arbeitssituationen (Untertagebetrieb, Schwerarbeit etc.); die Altersstruktur (Überalterung durch frühere Einstellungsstops); die geringe Industrialisierung der Region etc. machten im Hinblick auf die notwendige Mechanisierung und Automatisierung in den verbleibenden Arbeitsbereichen Anpassungsmaßnahmen nötig.

(2) In diesem Zusammenhang spielte praktisch nur die Umschulung eine Rolle. Entsprechende Maßnahmen, die nicht im einzelnen zu schildern sind, wurden unmittelbar mit der Stilllegungsphase in Angriff genommen. Bedingt durch die Größe des Betriebs und das Vorhandensein entsprechender Einrichtungen (Lehrwerkstätten, Ausbildungspersonal) sowie den Einfluß der öffentlichen Anteilseigner wurden dem Betrieb alle öffentlichen beruflichen Förderungsmaßnahmen dieser Art für den gesamten Arbeitsamtsbezirk übertragen. Damit entfielen eine Reihe von Kosten für die Neuqualifizierung bzw. wurden durch öffentliche Mittel ausgeglichen. Zugleich ergab sich eine zusätzliche Zugriffschance für den Betrieb zu Arbeitskräften, die - in der Rezessionsphase - von anderen Betrieben freigesetzt wurden, öffentliche Mittel zur Qualifizierung in Anspruch nahmen und im Rahmen dieses Betriebs umgeschult wurden. Sukzessive konnte der Betrieb hiermit sein Verfügungspotential ausbauen. Weiterhin vermochten die Umschulungsmaßnahmen, auch das Image des Betriebs wieder zu verbessern.

Die betrieblichen Interessen, insbesondere in kostenmäßiger Hinsicht, waren durch diese - öffentlich mitbestimmten - Aktivitäten abgedeckt; die Aktivitäten reichten aber in der folgenden Expansionsphase nicht zur Bedarfsdeckung aus.

3. Berücksichtigung des verfügbaren personellen Potentials bei der Einrichtung neuer Betriebsteile

Die Art und der großemäßige Ausbau der neuen Betriebsteile bei und nach der Stilllegung wurden wesentlich mitbeeinflusst

von den Möglichkeiten, freigesetzte Arbeitskräfte aus dem Montanbereich direkt einzusetzen oder umzuschulen, bedeutete insofern eine Modifikation der ohnehin erforderlichen strukturellen Veränderungen zwecks einer möglichst weitgehenden Sicherung der betrieblichen Stellung auf dem Arbeitsmarkt und Minderung des Entlassungsdrucks.

Der neu aufgenommene Kunststofffertigungsbereich bedeutete z.B. nicht nur den Einstieg in einen wachsenden Markt, der sich zudem mit vorhandenen Märkten verbinden ließ (Rohre) und regionale Bedeutung hatte (Futtersilos u.ä.), bedeutete nicht nur eine relativ kostengünstige Investition, sondern versprach auch die Möglichkeit, ungelernte und angelernte Arbeitskräfte direkt, d.h. mit geringer Einarbeitung an neuen Arbeitsplätzen einzusetzen.

Auch im Gießereibereich hoffte man, die schwere Arbeit gewöhnten, gering qualifizierten Montanarbeiter einsetzen zu können. Die aus ökonomischen und Nachfragegründen erforderliche Modernisierung der Gießerei machte jedoch hier wesentliche Neu-Qualifizierungen erforderlich.

Phase II: Langsame Expansion

In der Phase einer langsamen wirtschaftlichen Expansion des Betriebs, der Region und der Gesamtwirtschaft verändert sich die Situation des Betriebes auf dem Arbeitsmarkt gegenüber der Phase I und bestimmt sich zusammengefaßt wie folgt:

- o Zunehmende Konkurrenz der Nachfrage auf dem Arbeitsmarkt, besonders in bezug auf qualifizierte Arbeitskräfte durch neuangesiedelte Betriebe;
- o bessere Arbeitsbedingungen und höhere Löhne bei den Konkurrenzbetrieben;

- o damit steigende Ansprüche der Arbeitskräfte in der Region an die Arbeitsplätze;
- o Nachlassen der Identifikation der Arbeitskräfte mit dem Betrieb;
- o wachsende Möglichkeit des Auspendelns aus dem Arbeitsmarkt durch veränderte Infrastruktur der Region;
- o stark abnehmendes Potential an Ungelernten aus der Landwirtschaft.

4. Ausbau des Qualifikationspotentials durch innerbetriebliche Qualifizierung

(1) Traditionelle örtliche Beziehungen erlauben dem Betrieb einen guten Zugang zu Schulen und Schulabgängern (Durchführung eines berufskundlichen Unterrichts in den Grundschulen, Lichtbildervorträge etc.) und ermöglichen ihm langfristig eine Teildeckung seines Bedarfs durch Lehrlingsausbildung (der Betrieb unterhält eine große Lehrwerkstatt für Metallfacharbeiter u.ä. und Lehrecken in den Produktionsbetrieben für Former und ähnliche Berufe).

Hierbei verfolgt der Betrieb zwei Ziele:

- o Zum einen will er Industriefacharbeiter heranbilden zum Einsatz in allen betrieblichen Bereichen bei zunehmender Mechanisierung und Automatisierung insbesondere in seiner Gießerei. Er gerät hier jedoch zunehmend in Konflikt mit der hohen Nachfrage nach Facharbeitern in anderen Betrieben der Region, die zu einer laufenden Senkung der Haltequote für ehemalige Lehrlinge führen, weil die anderen Betriebe durchwegs höhere Löhne und bessere Arbeitsbedingungen bieten (aber keine Lehre durchführen - Zweigbetriebe!),

wenn sie auch zum Teil - insbesondere weil sie ausgelagerte Zweigbetriebe von Betrieben mit Hauptsitz in Ballungsräumen sind - stark konjunkturabhängig sind; letzteres wird allerdings von jüngeren qualifizierten Arbeitskräften kaum in die Entscheidung für einen Arbeitsplatz einbezogen. Der "modernere" Betrieb gilt als der "sichere".

Zum anderen versucht der Betrieb, in kurzfristiger Perspektive noch Lehrlinge für traditionelle Berufe - z.B. Former in der Gießerei - heranzubilden. Dies gelingt ihm nur kostenträchtig durch Heranführung von abgelegenen Dörfern mittels Werkbussen. Die spätere Nichtmehreinsetzbarkeit dieser Lehrlinge ist dem Betrieb bereits klar; die Arbeitskräfte müssen mit einer Entqualifizierung rechnen. U.U. ergeben sich hier durch entsprechenden Einsatz weitere Trübungen des Images des Betriebs in der Zukunft.

Insgesamt können diese Maßnahmen nur langfristig und partiell Abhilfe bringen und bergen Folgeprobleme.

(2) Weiterhin führt der Betrieb interne Umschulungsmaßnahmen durch. Auch soweit sie nicht zur vollen Facharbeiterqualifikation führen, erweitern diese Maßnahmen die Qualifikation derart, daß ein elastischer Einsatz möglich wird.

Da hier überwiegend nicht mehr ganz junge und bereits im Betrieb befindliche Arbeitskräfte betroffen sind, ferner Arbeitslose aus der Region und Arbeitskräfte anderer Betriebe, erweitert sich seine Möglichkeit zur Bindung von Arbeitskräften und erweitert sich das Rekrutierungsreservoir gerade bei Besserqualifizierten. Diese Maßnahmen liegen deshalb im Zentrum der betrieblichen Interessen, zumal die Kosten, wie beschrieben, zum Teil öffentlich abgefangen werden.

(3) Bei der Besetzung von Arbeitsplätzen mit besonderen Qualifikationsanforderungen - die zum Teil Folgen anderer arbeitskräftebezogener Maßnahmen sind, siehe unten - kann der Betrieb nicht auf den regionalen Arbeitsmarkt zurückgreifen. Grundsätzlich fehlen auf dem regionalen Arbeitsmarkt hohe und höhere Qualifikationen - Fachschulingenieure, Techniker, Arbeitsvorbereiter -. Sie sind quantitativ in dieser regionalen Randlage nicht vorhanden oder ziehen andere Betriebe vor. Dasselbe gilt für mittlere und untere Vorgesetzte in der Produktion.

In beiden Fällen wie auch in Fällen, in denen zusätzliche Qualifikationen auf der Facharbeiterebene verlangt sind (z.B. Elektronikkenntnisse für Elektriker), ist der Betrieb völlig auf eine interne Rekrutierung und entsprechende zusätzliche Qualifizierungsmaßnahmen angewiesen:

- o Er fördert und finanziert externe Ausbildungs- bzw. Weiterbildungsmaßnahmen.
- o Er bildet selbst in Kursen und Lehrgängen aus.
- o Er reduziert oder liquidiert formale Anforderungen an die Besetzung von Arbeitsplätzen; z.B. besetzt er Meisterstellen mit Arbeitskräften, die weder eine Lehre noch eine dementsprechende Industriemeisterprüfung haben.

Dieser Arbeitskräfteeinsatz liegt im besonderen betrieblichen Interesse, weil er zumeist mit einem Aufstieg für die Arbeitskräfte verbunden ist und dadurch Betriebsbindung erzeugt. Dasselbe wird durch die ebenfalls im allgemeinen mit der Innenrekrutierung verbundenen Betriebsspezifität der Qualifikation erreicht (Fehlen ähnlicher Betriebe in der Region).

5. Traditionelle Rekrutierungsformen

Herkömmliche Rekrutierungsformen direkt über den Arbeitsmarkt richten sich zunehmend nur noch auf einzelne hochqualifizierte und ganz unqualifizierte Arbeitskräfte.

(1) Bei Hochqualifizierten (Ingenieuren, Spezialisten) ergeben sich drei Möglichkeiten:

- o Die allgemeine Werbung über Zeitungen und Zeitschriften in Ballungsräumen sowie über Landesarbeitsämter und zentrale Vermittlungsstellen, wobei nicht-betriebliche Aspekte (kostengünstige Wohnungen, landschaftlich schöne Umgebung etc.) in den Vordergrund gestellt werden.
- o Die Werbung unmittelbar während und nach der Krisensituation in stark von der gesamtwirtschaftlichen Rezession betroffenen Ballungsräumen. Da diese Arbeitskräfte ihre Ansprüche heruntersetzen mußten (Arbeitslosigkeit z.B. im Ruhrgebiet), war diese Maßnahme teilweise erfolgreich, wenn auch nur vorübergehend möglich. Die Kosten wurden zum Teil durch die öffentliche Hand getragen.
- o Die Rekrutierung innerhalb des Konzerns. Da der Hauptbetrieb des Konzerns ebenfalls regional wenig attraktiv liegt, besteht hier durch Werbung (innerbetriebliche Ausschreibung) wie auch durch Versetzung die Möglichkeit, Arbeitskräfte zu bekommen, was allerdings praktisch nur für Ingenieure und ähnliches Personal gilt.

(2) Bei unqualifizierten Arbeitskräften richten sich traditionelle Rekrutierungsmaßnahmen

- o generell an alle Anbieter auf dem Arbeitsmarkt via Presse und Arbeitsamt. Diese Maßnahmen dienen mehr der Imagepflege und sind absolut ineffektiv, weil die ungelernten deutschen Arbeitskräfte, die an sich noch ausreichend am Arbeitsmarkt vorhanden sind, nicht unter den unangenehmen (Kunststoff) oder schweren (Gießerei) Arbeitsbedingungen arbeiten wollen und
- o an ältere Arbeitskräfte, ebenfalls via Presse und Arbeitsamt. Hier ist der Betrieb bestrebt, ältere, in der Rezession entlassene Arbeitskräfte zurückzubekommen, deren betriebsspezifische Qualifikation bei der Expansion wieder genutzt werden kann. Diese Maßnahmen betreffen nur Einzelfälle und können nur vorübergehend wirksam sein;

- o an ausländische Arbeitskräfte. Diese Maßnahme wurde sinnvoll trotz des noch vorhandenen Angebots an deutschen Ungelernten für jene Betriebsteile (z.B. Gußputzerei), deren Arbeitsbedingungen (Lärm und Staub) so schlecht sind (und nur mit bedeutenden Investitionen verbessert werden könnten), daß auch wenig qualifizierte deutsche Arbeitskräfte für diese Arbeiten nicht mehr zu bekommen sind. Diese Maßnahme wird wegen der Kosten (Wohnungen etc.), der notwendigen Betreuung, der Sprachschwierigkeiten etc. als nicht im Interesse des Betriebs liegend betrachtet (Management und Vorgesetzte). Auch die Betriebseigner (insbesondere das Land) sehen hier Probleme in einer an sich wirtschaftsschwachen Region, wie auch die örtlichen Behörden aus Gründen der Mentalität, der Sitte und der Moral ausländische Arbeitskräfte in dieser ländlichen Region nicht gern sehen. - Andererseits demonstriert der Betrieb hier bewußt "Unabhängigkeit" von Erwartungen regionaler Arbeitskräfte.

6. Ungelöste Verfügungs- und Einsatzprobleme

Die betrieblichen Maßnahmen sind durchwegs zunächst direkt auf die Qualifizierung von Arbeitskräften gerichtet. Sie werden nur mittelfristig wirksam und vermögen nur einen Teil des Bedarfs zu decken. Sie dehnen zwar das Rekrutierungsreservoir innerbetrieblich und außerbetrieblich aus, implizieren aber folgende negative Auswirkungen:

- o Ohne weitere Maßnahmen insbesondere hinsichtlich der Verbesserung von Arbeitsbedingungen bedeutet generelle Qualifizierung (Facharbeiter-Grundausbildung) die Gefahr des Verlusts an andere Betriebe,
- o betriebsspezifische Ausbildung (z.B. Former) oder betriebsspezifische Umschulungen bauen langfristig neue Elastizitätsgrenzen auf;
- o die traditionellen Rekrutierungsmaßnahmen beziehen sich praktisch nur auf einen marginalen Bereich, nutzen Nischen des Arbeitsmarkts oder zeitlich befristete Sondersituationen. Sie sind ungeeignet zur Bewältigung von Arbeitskräfteproblemen.

Keine dieser Maßnahmen baut Disparitäten ab, die zwischen dem Betrieb und den neu angesiedelten Betrieben bestehen, die - überwiegend ausgelagerte Fertigungsbetriebe - bessere Arbeitsbedingungen und höhere Löhne bieten. Sie verweisen auf ein Dilemma, das das Arbeitskräfte-Problem des Betriebs neu akzentuiert: Erforderlich werden technisch-organisatorische Rationalisierungsmaßnahmen, die qualifizierte Arbeitskraft quantitativ relativ weniger bedeutsam machen, den Einsatz bedingt elastischer Anlernkräfte ermöglichen und verbesserte Arbeitsbedingungen bieten.

7. Veränderungen von Arbeitsanforderungen durch technisch-organisatorische Veränderungen

Die Entscheidungen über die technisch-organisatorische Struktur des Betriebs sind, wie gezeigt, wesentlich bedingt durch die Entscheidungen über die aufgrund der Konzernverflechtungen und der öffentlichen Eigentümer zugänglichen Märkte und Investitionsmöglichkeiten.

Die Kunststoffbereiche, die teils unter dem Aspekt der Nutzung vorhandener Arbeitskräfte eingerichtet wurden, sind teils vollautomatisiert (Rohre), teils rein manuell aufgezogen (Behälter, Bootskörper) und erfordern nur eine sehr geringe Anzahl qualifizierter Arbeitskräfte. Eine quantitative Ausdehnung ist vorläufig nicht zu erwarten, weil die Absatzmarktanteile klein und durch Konzernbeschlüsse eng begrenzt sind.

Der Bereich der mechanischen Werkstätten ist nur wenig weiter mechanisierbar. Er verlangt Stahlbauer und Blechbearbeiter, die in geringem Umfang intern qualifiziert werden. Arbeitskräfteknappheit kann hier praktisch nur durch Output-Veränderungen (quantitativer Rückgang oder Veränderung - Standardisierung des Produkts) ausgeglichen werden.

Beide Teile haben umsatzmäßig nur eine begrenzte Bedeutung.

Entscheidend wird die technisch-organisatorische Struktur im Gießereibereich und ihre Veränderungen. Diese ist wesentlich bestimmt vom Zwang zur Kapazitätssteigerung, weil die Nachfrage steigt, und zu einer Qualitätsverbesserung insbe-

sondere bei Produkten, die zugleich großserienfähig sind. Als tragender Bereich des Betriebs werden auch die Investitionen hierher gesteuert. Die serienfähigen Produkte haben Vorrang vor der Einzelfertigung, weil diesen eine hohe Nachfrage gegenübersteht, die zugleich transparenter und kalkulierbarer ist (Automobilindustrie); weil diese Produkte rentabler sind und weil hier durch Rationalisierung Probleme des Arbeitskräfteeinsatzes eher zu lösen sind.

Der Betrieb führt hier sukzessive modernste Gießanlagen ein, die für den Arbeitskräftebedarf und den Arbeitskräfteeinsatz folgendes bedeuten:

- o Die traditionellen Arbeitskräfte-Qualifikationen (Gießer) werden immer weniger erforderlich. Zu diesem Beruf wären wegen der Arbeitsbedingungen und wegen der notwendigen Bindung an den Betrieb (betriebsspezifische Qualifizierung, regional keine alternativen Arbeitsplätze) kaum mehr Arbeitskräfte zu bekommen.
- o Erforderlich werden hingegen Qualifikationen von Metallfacharbeitern, die als Anlagenbediener, Einsteller, Reparaturarbeiter etc. eingesetzt werden könnten. Hier besteht zwar eine gewisse Rekrutierungsbasis durch Grundausbildung und Umschulung. Die besonderen - vergleichsweise schlechten - Arbeitsbedingungen beschränken jedoch den Kreis der potentiellen Arbeitskräfte stark.

Hier hat der Betrieb zu zwei zentralen Maßnahmen gegriffen, die den Hauptbestandteil seiner längerfristigen Arbeitsmarktpolitik und seines Arbeitskräfteeinsatzes ausmachen:

- o Er versucht, die Qualifikation der Facharbeiter in einem Höchstmaß auszunutzen, indem er sie soweit wie möglich von manueller Arbeit befreit, indem er ungelernte Arbeitskräfte als Helfer beigibt, eine Art "physischer Ausbau" der einzelnen Facharbeiter durch Hilfskräfte; es entstehen neuartig organisierte Arbeitsgruppen.

- o Er versucht, die Arbeitsbedingungen durch technisch-organisatorische Maßnahmen zu verbessern und dadurch von den traditionell negativen Arbeitsbedingungen des Gießereibetriebs wegzukommen (automatische Gießanlagen).

Erst diese Maßnahmen, die vom Betrieb in ihrer längerfristigen Wirksamkeit kaum erkannt sind, reagieren auf die zentralen Veränderungen der betrieblichen Situation in der expansiven Phase nach der Umstellung:

- o Sie berücksichtigen das veränderte Angebot an Arbeitskräften: knappe, aber noch verfügbare gering qualifizierte Arbeitskraft,
- o knappe, nur unter besonderer Gratifizierung beschaffbare qualifizierte Arbeitskraft und
- o die veränderten Erwartungen beider Arbeitskräftegruppen vor allen Dingen im Hinblick auf Arbeitsbedingungen und Lohn.

Diese Maßnahmen liegen auch im Rahmen der anderen betrieblichen Interessen. Der Bezug zu den Arbeitsbedingungen legt nahe, zunächst kurz auf die Maßnahmen im Bereich der Gratifikationen einzugehen.

8. Probleme der Gratifizierung

(1) Diskrepanzen zwischen Erwartungen und Gratifikationen: Die Situation ist gekennzeichnet durch wachsende Erwartungen der Arbeitskräfte auch in dieser wirtschaftsschwachen Region. Sie richten sich auf

- o Arbeitsplatzsicherheit; hier wirken die Massenentlassungen in der Stilllegungszeit nach und machen den Betrieb wenig attraktiv. Die Tatsache der "öffentlichen" Eignerschaft gilt angesichts der Massenentlassungen und der registrierten

zeitlichen Steuerung derselben im Zusammenhang mit Landtagswahlen nicht mehr als Arbeitsplatzgarantie.

- o Arbeitsbedingungen; hier ist der Betrieb gehandikapt durch seine alten Gebäude und Anlagen wie auch durch die Art seiner Produkte, insbesondere in der Gießerei. Auch die tradierte und regional bekannte "härte" Einstellung der Betriebsleitung in dieser Frage ist zu berücksichtigen ("Knochenmühle").
- o Lohn; der Betrieb hat für Facharbeiter ein tendenziell niedrigeres Lohnniveau als die neuen Betriebe, zumindest in der Vorstellung der potentiellen Arbeitskräfte.
- o Sozialleistungen; sie übersteigen nicht ein gewisses übliches Mindestmaß und enthalten als Attraktion nur noch die Knappschaftsversicherung. In den Konkurrenzbetrieben sind die Sozialleistungen höher und differenzierter, was deshalb von einer gewissen Wirksamkeit ist, weil der Arbeitsmarkt für die Arbeitskräfte auch transparenter geworden ist; der Betrieb baut fälschlich noch auf seinem alten Ruf als Hauptbetrieb der Region.

(2) Während die Arbeitsplatzsicherheit durch die Struktur des Betriebs eher höher ist als in den den Arbeitskräften häufig als Vergleich dienenden Auslagerungsbetrieben (wobei die Arbeitskräfte offenbar in erster Linie auf den "Namen" der Betriebe reagieren), was der Betrieb aber nicht bewußt machen kann, ist der Abbau negativer Arbeitsbedingungen gebremst durch die hohen Kosten der Veränderungen in den Anlagen, soweit sie nicht durch marktbedingte technisch-organisatorische Veränderungen erzwungen werden (z.B. automatische Gießanlagen); durch den Typus der Produkte und durch die traditionelle Haltung des Betriebs und Managements.

Zum Untersuchungszeitpunkt war der arbeitsmarktorientierte, nicht produktionsnotwendige Bau neuer Werkshallen, der Ausbau

von Belüftungsanlagen etc. erst in der Planung und kann in seiner Wirksamkeit nicht abgeschätzt werden.

Die Erwartungen an solche Verbesserungen werden aus der Belegschaft an die Betriebsleitung herangetragen, die jedoch nicht perzipiert hat, daß ähnliche Erwartungen auch bei den potentiellen Arbeitskräften auf dem Arbeitsmarkt bestehen. Bezugnehmend auf die oben erwähnte traditionelle Einstellung der Betriebsleitung ist kennzeichnend, daß diese solche Ansprüche nur widerwillig akzeptiert und sie negativ interpretiert als eine Veränderung des Arbeitskräftetypus bzw. der Sitten und Gebräuche, die nur durch das Angebot der Konkurrenz veranlaßt seien.

Im Hinblick auf die Sozialleistungen wird nichts unternommen. Man glaubt, daß die Knappschaftsversicherung eine ausreichende Attraktion sei.

Den Aufstiegsmöglichkeiten kann vielleicht noch eine gewisse Bedeutung zugemessen werden, da sie durch eine differenzierte interne Organisation traditionell formal keine Aufstiegschritte nach wie vor bietet. Die Möglichkeit, diese Differenzierung bei zunehmender Polarisierung der Arbeitskräfte in den Hauptbetrieben aufrecht zu erhalten und die Wirkung auf die Arbeitskräfte kann nicht abgeschätzt werden; anzunehmen ist, daß sie gerade für Facharbeiter und die erforderlichen angelernten Arbeitskräfte motivational nur eine geringe Rolle spielen.

9. Problematische Beiträge zur betrieblichen und gesellschaftlichen Stabilität

a) Betriebliche Stabilitätssicherung

(1) Die Stillegung umfänglicher Betriebsteile, die den kleinen Kern von Industrialisierung in dieser Region traditionell ausmachten, bedeuteten eine maximale Erschütterung der betrieblichen Struktur und Stabilität in der Perspektive der Arbeits-

kräfte bzw. des Arbeitsmarktes. Diese Erschütterung konnte vom Betrieb bewältigt, d.h. in den Augen potentieller Arbeitskräfte noch relativ gut abgefangen werden durch die öffentlich abgesicherte Überführung der Entlassenen in die Rente bzw. Frühinvalidität, durch die im öffentlichen Auftrag übernommen regionalen Umschulungsmaßnahmen (die von der Bevölkerung oft als betriebliche, nicht als öffentliche Leistung mißverstanden wurde), durch die Beteiligung der Arbeitnehmervertreter und durch die generelle, ebenfalls nicht dem Betrieb angelastete krisenhafte wirtschaftliche Lage.

(2) Dennoch blieben Narben, die den Arbeitskräfteeinsatz wesentlich berührten:

Insbesondere das Image des Betriebes als sicherer Betrieb, "Vater der Region", war verloren, sowohl die fraglose Verfügbarkeit auf dem Arbeitsmarkt wie die innerbetriebliche hierarchische Durchsetzungsfähigkeit (Versetzungen, Nichtberücksichtigung von Ansprüchen an Arbeitsplatzgestaltung, an Gratifikationen etc.) waren problematisch geworden. Interne Stabilisierungen der Stillegungsphase selber, also z.B. die Verbesserung der Personalstruktur durch die Selektion in der Massenentlassung, verloren mit dem wirtschaftlichen Aufschwung wesentlich an Bedeutung, weil gerade die jüngeren, aktiveren, motivierteren Arbeitskräfte jetzt schärfer auf die Durchsetzung ihrer Ansprüche an Arbeitsplatz und Gratifikation drücken konnten. Insgesamt ist davon auszugehen, daß der interne Veränderungs- und Anpassungsdruck an durchschnittlichen individuellen Arbeitsbedingungen gewachsen ist.

(3) Nicht zu identifizieren, aber zu vermuten ist, daß trotz des Ausscheidens aus dem Montanbereich die "Benutzung" der Mitbestimmungsgremien in der Umstrukturierung der Arbeitnehmervertretung diesen eine starke Stellung im Betrieb auch dann sicherte, als der Betrieb aus dem Mitbestimmungsbereich ausschied. Dies dokumentiert sich z.B. darin, daß anstelle

eines Arbeitsdirektors die Spitze des Personal-, Sozial- und Ausbildungswesens unmittelbar personell im Vorstand der AG verankert blieb und beträchtlichen Einfluß entwickeln konnte.

b) Gesellschaftliche Stabilitätseffekte

Das wirtschaftliche Wachstum der Region nach der Stilllegungsphase insgesamt führte vor allem zum Aufbau von Erwartungen aller Arbeitskräfte an sichere und bessere Arbeitsplätze. Insofern hat der Betrieb einen Erwartungs- und Legitimationsdruck in der Region mitverursacht, der durch langjähriges Aufstauen bzw. Zurückdrängung solcher Ansprüche im Montanbetrieb wie durch die auch danach noch aufrechterhaltene Produktionsstruktur im Vergleich zur neuangesiedelten Industrie mitverursacht wurde. Wesentlich für die Arbeitskräfte ist, daß vor allem qualifizierte Arbeitskräfte und qualifizierbare jüngere, potentielle Arbeitskräfte aus der Region abwandern, der Betrieb diese Entwicklung auch mit besonderen gratifikatorischen Leistungen (raschem Aufstieg, besondere Stellung der Facharbeiter etc.) nicht aufhalten kann.

C. Systematisierende Zusammenfassung

Der Betrieb versucht, den öffentlichen Einfluß auf seine Entscheidungen durch die Eigner so zu nutzen, daß er in seinen Umstellungsproblemen und den daraus resultierenden Personalabbau- und Arbeitskräfteeinsatzproblemen möglichst Vorteile gewinnt; er sucht in jedem Falle seinen Handlungsspielraum im betrieblichen Interesse auszunutzen.

(1) Der Betrieb nutzt gerade aufgrund seiner durch (öffentliche) Eignerschaft und traditionelle Produktionsstruktur (Mitbestimmung) erzwungenen öffentlichen Auflagen und Möglichkeiten in bezug auf den Arbeitskräfteeinsatz. Er führt seine Aktivitäten so durch, daß negative Folgen seines Handelns

- o eindeutig auf übergreifende volkswirtschaftliche und gesellschaftliche Problemzusammenhänge (Krisen) bezogen, nicht als privatbetriebliches Versagen betrachtet werden können;
- o fängt damit implizit verbundene negative Auswirkungen auf das Bewußtsein der Arbeitskräfte von gesellschaftlicher Stabilität dadurch ab, daß er alle verfügbaren Stabilitätsmaßnahmen der öffentlichen Hand in dieser Situation nutzt;
- o nutzt ferner die starke Stellung der Arbeitnehmervertretung in der Mitbestimmung so, daß sie in die Verantwortung für negative Folgen für Arbeitskräfte einbezogen werden (bzw. mit Hilfe ihres Einflusses auf die Öffentlichkeit - Arbeitnehmer wie staatliche Institutionen - negative Folgen für Arbeitnehmer verhindern, bei Minimisierung der zusätzlichen betrieblichen Kosten).

(2) Dabei ist der Betrieb jedoch durch seine frühere Arbeitskräftepolitik, die er unter der Perspektive der Asymmetrie des Arbeitsmarkts zu ungunsten der Nachfrage handhabte, gehandikapt:

- o Kurzfristig orientierte und betriebsspezifische Ausnutzung des regionalen Qualifikationspotentials beschränkt jetzt die Einsatzelastizität der Arbeitskräfte.
- o Traditionelle, wenig diversifizierte Produktion, die eng an die geringen Ansprüche der regionalen Arbeitskräfte in früheren Phasen ausgerichtet war, deren Begleiterscheinungen jetzt aber negativ bewertet werden, erfordern auch unter neuen Marktaspekten rasche technisch-organisatorische Veränderungen und zugleich gleichlaufend umfängliche Qualifizierungsmaßnahmen und zusätzliche Verbesserungen der Arbeitsbedingungen, die nicht unmittelbar mit dem Produktionsprozeß verbunden sind (z.B. neue Gebäude).

(3) Auf diesem Hintergrund sind die sehr diffusen Maßnahmen in ihrer Stoßrichtung zu interpretieren; sie setzen konkret bei der Nutzung öffentlicher Stabilisierungshilfen an, berücksichtigen dabei aber folgende Prinzipien:

- o Die quantitativ umfängliche Reduktion des Arbeitskräftebedarfs wird mit einer auf Betriebsinteressen bezogenen Selektion aus den Arbeitskräften verknüpft (Senkung des Durchschnittsalters, Erhöhung der Durchschnittsqualifikation, Verbesserung des Verhältnisses produktiver Arbeitskräfte zu nicht-produktiven Arbeitskräften). Hierbei wird die Arbeitnehmervertretung für betriebliche Interessen genutzt. Zugleich eignen sich die negativen sozialen Auswahlkriterien gerade auch für die Nutzung öffentlicher Maßnahmen (Frühpensionierung, Nutzung der Knappschaftsrenten, Förderung der Umschulung);
- o die vorhandenen betrieblichen Einrichtungen für Ausbildungsmaßnahmen werden in Vermittlung der öffentlichen Eigner der öffentlichen Hand für regionale Förderungs- und Umschulungsprogramme zur Verfügung gestellt (da kein anderer regionaler Betrieb entsprechendes bieten kann); dadurch
- o werden die Kosten der weiteren Ausbildung auch für den eigenen Betrieb gesenkt;
- o die Rekrutierungsreserven für qualifizierte Arbeitskräfte werden erweitert, weil auch Arbeitslose und Angehörige anderer Betriebe nun auf den Betrieb orientiert werden.

(4) In der Phase II (langsame Expansion) richten sich die Maßnahmen primär auf die direkte Qualifizierung von Arbeitskräften, weil die Region im Unterschied zur Arbeitsmarkt-Gesamt-situation immer noch ein gewisses Potential an - gering qualifizierten bzw. qualifizierbaren - Arbeitskräften bietet; dazu

- o werden im internen Arbeitskräfteeinsatz formale, u.U. öffentlich zu sanktionierende Qualifikationsanforderungen abgebaut und

- o neue betriebsspezifische Qualifikationen (und damit Betriebsbindung Qualifizierter) geschaffen, durch Innenrekrutierung beim Aufstieg (was zugleich eine Gratifikation darstellt) und innerbetriebliche Ausbildung am Arbeitsplatz;
- o das räumliche Rekrutierungsreservoir wird unter Nutzung regionaler Besonderheit erweitert (Einbeziehung vorher verkehrsmäßig nicht nutzbarer Gebiete für Ungelernte, Betonung der landschaftlichen Struktur als Positivum gegenüber qualifizierten Arbeitskräften aus Ballungsräumen).

(5) In zweiter Linie werden auch technisch-organisatorische Veränderungen beim Arbeitskräfteeinsatz genutzt; die neuen Absatzmärkte erfordern einen definitiven Ausbau des Hauptzweigs (Gießerei) im Sinne von Mechanisierung und Automatisierung. Dies erlaubt

- o eine gewisse Verbesserung der Arbeitsbedingungen, dadurch höhere Attraktivität;
- o Entlastung von nicht mehr rekrutierbaren speziellen Qualifikationen (Former, Gießer) und Umstellung auf allgemeine industrielle Metallarbeiterqualifikationen, wobei die betriebliche Spezifizierung der Facharbeiter ohne weiteres ex ante sichtbar ist; die negative Attraktion des Produktionsprozesses (Gießerei) für diese Arbeitskräfte wird aufgefangen durch eine
- o Veränderung der Arbeitsorganisation, in der die qualifizierten Facharbeiter von manuellen Arbeiten weitgehend befreit und in eine disponierende Funktion gebracht werden, durch arbeitsorganisatorische Zuordnung von Hilfskräften. Das bedeutet eine maximale Ausnutzung vorhandener hoher Qualifikation mit Hilfe verfügbarer unqualifizierter Arbeitskraft.

(6) Anforderungen an Verbesserungen der Arbeitsbedingungen wird nur bedingt nachgegeben, da die hohen Anlagen- und Gebäude-

investitionen von hohem Alter (und hoher Unangemessenheit an gegenwärtige Erwartungen) nur sehr kostenträchtig umzugestalten wären. Es gelingt

- Hochqualifizierte in der Produktion durch ihre arbeitsorganisatorische Sonderstellung, durch finanzielle Gratifikation und Einsatz an den von den Arbeitsbedingungen her günstigen Plätzen zu gratifizieren,
- an sehr negativ bewerteten Arbeitsplätzen (z.B. Putzerei) die ohnehin nicht sehr hohen Erwartungen der regionalen Arbeitskräfte durch Einsatz von Arbeitskräften mit anderen, noch niedrigeren Erwartungen (Ausländern) zu unterspielen.

Dabei werden allerdings zweifellos negative Bedingungen belassen bzw. neue aufgebaut:

- Es werden neue betriebsspezifische Qualifikationen geschaffen, die bei weiterem Umstellungsdruck nicht mehr flexibel einsetzbar sind.
- Die Schere zwischen sich zunehmend verändernden Erwartungen der Arbeitskräfte in der Region, insbesondere qualifizierten, und den betrieblichen Arbeitsbedingungen wird größer.
- Die innerbetriebliche Qualifizierung macht mit steigendem Umfang Abwerbung der Arbeitskräfte für andere Betriebe interessant und aufgrund veränderter Erwartungslagen bei den Arbeitskräften möglich, insbesondere aus der Region heraus, was sekundäre Umorientierungseffekte der Erwerbsbevölkerung überhaupt (besonders der Jungen) zur Folge haben kann.

